



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
SEDE SANTIAGO

**ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA
ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL**

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior

Profesora guía : Pamela Galdames Vargas
Alumnos : Alberto Adriazola Canessa
Carlos R. Quintana Araya

Viña del Mar – Chile
2018

© (Alberto Adriazola Canessa / Carlos R. Quintana Araya)

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

RESUMEN

La presente investigación, se desarrolló en la Academia Politécnica Naval, con el fin de identificar vivencia de situaciones complejas por parte de los docentes con los grumetes alumnos y testimoniar las necesidades de los docentes en materias de liderazgo, para que estos puedan asistir o dar una mejor guía sus alumnos.

A través de la metodología cualitativa se entrevistaran funcionarios de la Academia Politécnica Naval y se analizarán los testimonios para identificar las estrategias necesarias para que los docentes, cuenten con las estrategias adecuadas para poder atender situaciones complejas en el aula.

Palabras clave: grumete alumno, docente, liderazgo, situación compleja.

ABSTRACT

The present investigation was developed in the Naval Polytechnic Academy, in order to identify the experience of complex situations by the teachers with the male students and to witness the needs of the teachers in leadership matters, so that they can attend or give a better guide your students.

Through the qualitative methodology, officials of the Naval Polytechnic Academy will be interviewed and the testimonies will be analyzed to identify the strategies necessary for teachers to have the appropriate strategies to attend to complex situations in the classroom.

Keywords: Saylor student, teacher, leadership, complex situations

CONTENIDO

Lista de Tablas	vi
Introducción	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.1 Formulación del Problema	2
1.2 Justificación e Importancia de la Investigación	3
1.3 Delimitaciones	3
1.4 Estado del Arte	3
1.5 Pregunta de Investigación	7
1.6 Objetivo General	7
1.7 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	8
2.1 Proyecto educativo institucional	8
2.2 Plan de capacitación y perfeccionamiento para docentes en la Armada	11
2.3 La importancia del liderazgo en la educación superior	12
2.4 El docente como líder en el aula	16
2.5 La estrategia	17
2.6 Situación compleja	18

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	19
3.1 Tipo de investigación	19
3.2 Paradigma de investigación	20
3.3 Alcance del estudio	20
3.4 Diseño de la investigación	20
3.5 Objeto de estudio	21
3.6 Trabajo de Campo	21
3.7 Técnicas de recolección de datos e instrumentos	22
3.7.1 Entrevistas	22
3.7.2 Consideraciones para una entrevista	22
3.7.3 Tipo de entrevistas utilizadas en la investigación	23
3.8 Criterios Éticos	25
CAPÍTULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS	26
4.1 Transcripción de entrevistas	26
4.2 Presentación de matrices	29
4.3 Principales resultados	30
4.4 Propuesta	33

CAPITULO 5. CONCLUSIONES	35
5.1 A partir de la pregunta de investigación	35
5.2 Desde el Objetivo General	36
5.3 Desde los Objetivos Específicos	36
5.4 Recomendaciones	39
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	42
Anexo – 1 Entrevista	42
Anexo – 2 Validación de Instrumento	84

LISTADO DE TABLAS

- Tabla 1 : Agrupación de las preguntas de la entrevista.
- Tabla 2 : Calendarización de las entrevistas.
- Tabla 3 : Transcripción entrevista a **Profesores**.
- Tabla 4 : Transcripción entrevista a **Docentes**.
- Tabla 5 : Transcripción entrevista a **Asistente Social**.
- Tabla 6 : Cuadro por categoría.
- Tabla 7 : Categorías y definición.

INTRODUCCIÓN

En la Armada de Chile existen tres instituciones de educación superior acreditadas por la comisión nacional de acreditación. La Escuela Naval, la Academia Politécnica Naval y la Escuela de Grumetes, todas acreditadas en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado, siendo en esta última área, la que cuenta con un plan común de capacitación y perfeccionamiento docente.

El cuerpo docente en la Armada, durante los años de aula y la constante interacción con los grumetes alumnos, evidencian situaciones complejas, escenarios que salen de la rutina, las cuales requieren un trato adecuado a la situación, quedando a su criterio o a su sentido común resolverlas.

Vistos los antecedentes anteriores, se plantea como problema de estudio que, **la Academia Politécnica Naval, carece de estrategias en materias de liderazgo, para que los docentes puedan enfrentar mejor posibles situaciones complejas.**

En el presente trabajo se propondrán, estrategias en materias de liderazgo para que la Academia, pueda considerarlas en su “*plan de capacitación y perfeccionamiento docente*” y así complementar la capacitación de los docentes y contribuir a la dimensión de “*docencia de pregrado*” que exige la Ley de Educación Superior (Academia Politécnica Naval, 2010) (Dirección de Educación de la Armada, 2018).

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del Problema

En la Armada de Chile existen tres Instituciones de Educación Superior (IES) acreditadas por la comisión nacional de acreditación. La Escuela Naval, la Academia Politécnica Naval y la Escuela de Grumetes, todas acreditadas en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado. En esta última área, la Dirección de Educación de la Armada, dirección técnica con la misión de dirigir el proceso de formación, instrucción, entrenamiento básico, titulación y extensión de las instituciones, cuenta con un plan de capacitación y perfeccionamiento docente, que contempla un programa en materias de evaluación, aprendizaje /enseñanza y uso de las tecnologías de la información de la comunicación (TIC).

El cuerpo docente en la Academia, está conformado por licenciados en pedagogía, técnicos y profesionales dedicados a la docencia. Estos al compartir en forma diaria y por años con los alumnos, desarrollan una relación de afectividad donde en ocasiones, en momentos de confianza los alumnos comparten experiencias, vivencias y plantean problemas complejos en busca de un buen consejo por parte del profesor.

Al verse enfrentados a estas situaciones complejas, queda a criterio o al sentido común del docente, la respuesta a la interrogante del alumno, pudiendo complementar este criterio con estrategias, una capacitación o perfeccionamiento para enfrentar situaciones complejas.

Vistos los antecedentes anteriores, se plantea como problema de estudio que, **la Academia Politécnica Naval, carece de estrategias en materias de liderazgo, para que los docentes, puedan enfrentar mejor posibles situaciones complejas.**

1.2. Justificación e Importancia de la Investigación

En el presente trabajo se determinarán estrategias en materia de liderazgo para que el docente de la Academia tenga herramientas para poder atender una situación compleja con sus alumnos y proponérselas a la Academia para que analice la factibilidad de considerarlas en su “*plan de capacitación y perfeccionamiento docente*” y contribuir a la dimensión de “*docencia de pregrado*” que exige la Ley de Educación Superior.

1.3. Delimitaciones

Cobertura geográfica

El estudio corresponde al cuerpo docente de la Academia Politécnica Naval, la cual es liderada por la Dirección de Educación de la Armada.

Cobertura temporal

La investigación se contextualizará en experiencias recabadas el año 2018, por docentes que interactúen con grumetes alumnos.

1.4. Estado del Arte

A continuación, se presentarán los últimos escritos en materias del rol del docente en la Armada, el liderazgo, situación compleja y estrategias para poder sustentar el actual trabajo.

Respecto al docente en las instituciones de la Armada, existe una serie de normas las cuales regulan el quehacer de los profesionales y técnicos que

imparten docencia. Entre ellos destaca; el “*reglamento del docente*”; el “*proyecto educativo institucional*” y directivas de la Dirección de Educación de la Armada (Dirección de Educación de la Armada, 2018).

Estos contribuyen al proceso de formación, instrucción, entrenamiento básico, titulación y extensión del personal de la academia, donde el docente es protagonista en el cumplimiento de la misión de la academia.

Además de la reglamentación institucional, respecto a directrices o lineamientos del quehacer docente, podemos destacar a nivel nacional el “*marco para la buena enseñanza*”, el cual busca representar todas las responsabilidades de un profesor en el desarrollo de su trabajo diario, tanto las que asume en el aula como en la escuela y su comunidad, que contribuyen significativamente al éxito de un profesor con sus alumnos (MINEDUC, 2008).

En cuanto al docente como líder en el aula, todo lo que haga, es observado y tiene un efecto en los alumnos. Por lo tanto el docente es el responsable del clima en el aula, tanto con los alumnos, como la relación entre ellos (Giner, 2007).

Según Vaello (2011), las conductas disruptivas se tienen que aceptar como una realidad de las aulas. Ante la posibilidad de un conflicto se puede actuar mediante la prevención, debiendo afrontarlos como una ocasión para enseñar y aprender.

Según Martínez (1996), el profesor es el líder formal de la clase. Sus características personales van a ser las que hagan de indicador del tipo de actuación que desarrolle en el aula.

Al respecto el Liderazgo puede ser entendido como:

“La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes” (Leithwood, 2006).

El primer impulso de la investigación sobre liderazgo, fue en las décadas de 1930 y 1940, cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el paraguas conceptual denominado teoría de los rasgos. Este planteamiento partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta manera, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989; Northouse, 2004).

Ante la interrogante si el líder nace o se hace, autores como Maxwell (2007), Covey (1997), hoy en día postulan que el líder se hace, dando lineamientos de cómo poder hacerlo más efectivo y/o poder desarrollarlo.

Hersey, P y Blanchard, K (1977), defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Estos autores postulan que identificando el nivel de conocimiento y motivación en los colaboradores, se puede dar un curso de acción idóneo para obtener un mejor resultado de estos, a este estilo de liderazgo lo llamaron *“situacional”*.

Hay muchos estilos de liderazgo, y como dice Watkins (1989), el mejor estilo será el adecuado al contexto. Ante esto, se hace necesario que los docentes al menos conozcan las distintas alternativas para poder tener una mejor opción al respecto.

En relación al tema a desarrollar se destacará solamente como estilo de liderazgo particular el “Educativo o Pedagógico” según Elmore (2008):

“Es aquel liderazgo que centra sus esfuerzos en la mejora de los aprendizajes de los alumnos, que tiene tres características importantes”

- (1) “Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes,*
- (2) Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad, y*
- (3) Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que romper la población de los líderes actuales”.*

Respecto a las situaciones complejas, según Grint (2008) es una situación no lineal, que sale de lo rutinario, que requiere de una solución extraordinaria, especial, donde una persona va a influir sobre otra, guiándola y acompañándola en un proceso a largo plazo, esto se entenderá como Liderazgo.

Finalmente el concepto de estrategia se asume como categoría de este trabajo de investigación, dado que según Contreras (2013), orienta la comprensión de las diferentes maneras de abordar las situaciones complejas en la Academia, por parte de los docentes hacia los grumetes alumnos. El significado de estrategia es muy general, se concibe como un agregado de acciones que se realizan para lograr un determinado fin, ya sea en la empresa, en la familia, en la función pública, en el deporte, sociedades, política, económica, educativa, entre otras.

1.5. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias en materia de liderazgo, podrían contemplarse en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente institucional?

1.6. Objetivo General

Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del diseño del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional, que otorguen al docente herramientas para dar un mejor apoyo a los grumetes alumnos.

1.7. Objetivos Específicos:

1. Describir el rol docente en el contexto del proyecto educativo institucional.
2. Describir el plan de capacitación y perfeccionamiento para docentes en la institución.
3. Identificar la percepción de los docentes, sobre situaciones complejas con los grumetes alumnos.
4. Identificar estrategias para atender situaciones complejas vividas por los docentes con los grumetes alumnos.
5. Diseñar una propuesta de estrategias en materias de liderazgo, para que sean incorporadas en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Proyecto educativo institucional

Es el documento que explicita los principios, los valores, la estructura y las formas en que se desarrolla la Educación Naval en la Armada de Chile.

Representa un instrumento que permite orientar el proceso formativo de los establecimientos educacionales dependientes de la Dirección de Educación de la Armada, en coherencia con la doctrina institucional, la identidad, las tradiciones y los valores que conforman el fundamento inherente del quehacer de la Institución (Dirección de Educación de la Armada, 2018).

En el ámbito docente las políticas de Recursos Humanos están dirigidas al personal que participa directa o indirectamente en la educación profesional de los miembros de la Institución. En su carácter general estipulan que:

De acuerdo al proyecto educativo institucional (2018), el *Cuerpo Académico*, conformado por el Estamento Docente y de Apoyo Docente, poseerá la mayor continuidad y estabilidad laboral posible, lo que irá en beneficio de la calidad de la educación y optimización del esfuerzo financiero institucional. La Institución incentivará el esfuerzo personal del Cuerpo Académico, facilitándole y apoyando en la medida de lo posible, el desarrollo de actividades de perfeccionamiento y capacitación.

- a) El Estamento Docente, estará integrado por los profesores militares y civiles, los que tendrán por función principal desarrollar la docencia en las Academias, Escuelas y Centros de Instrucción. Este estamento debe poseer una elevada competencia profesional en la disciplina que enseña y de acuerdo a requerimientos institucionales, estará en condiciones de efectuar otras actividades académicas, tales como investigación, extensión y diseño instruccional (Dirección de Educación de la Armada, 2018).
- b) Personal de Apoyo docente, es el personal de nivel profesional o

técnico que realiza actividades y tareas de apoyo al proceso educacional. Las áreas de desempeño en las Academias, Escuelas y Centros de Instrucción serán, en general, las ciencias de la educación, administración educacional, tecnología educativa, psicopedagogía, orientación educacional, informática, estadística, bibliotecología u otras (Dirección de Educación de la Armada, 2018).

- c) El Estamento Paradocente, corresponde al personal con capacidad técnica que administra y opera los recursos materiales educacionales que contribuyen al desarrollo del proceso educacional, en ámbitos como laboratorios, talleres, maestranzas, simuladores, salas temáticas u otras. Las tareas y responsabilidades específicas de este personal, deberán ser establecidas por los distintos establecimientos educacionales donde desempeñen sus funciones (Dirección de Educación de la Armada, 2018).

2.1.1 El perfil de los Docentes

De acuerdo al *Reglamento del docente* (2018), la docencia será desarrollada por profesores civiles y navales con, al menos, el nivel de Licenciatura en las disciplinas que dicten en el caso de los civiles o, con Curso de Capacitación Pedagógica para los profesores militares, en conformidad a los requerimientos legales de educación superior de la formación que entrega la Armada.

De acuerdo a lo analizado en las bases del Proyecto Educativo Institucional, el docente es la persona que tiene la responsabilidad de guiar, desde el modelo de formación académica, la formación del futuro profesional, mediante la facilitación de aprendizajes significativos para los estudiantes. De acuerdo a esto, el docente deberá estar imbuido de la doctrina, los principios y los modelos de formación declarados por la

institución y, fundamentalmente, conocerá las características particulares de los alumnos que ingresan a ella. Esto implica hacer operativa la concepción de que el aprendizaje no es una característica inmodificable para los estudiantes, sino que su desarrollo depende de muchas variables que se relacionan con el quehacer pedagógico.

A la luz de estas orientaciones, la institución requiere de docentes que:

- a) Asuman su labor con un enfoque eminentemente profesional que les permita realizar prácticas docentes rigurosas, significativas, atingentes a la realidad y coherentes con la identidad de cada establecimiento educacional de la Armada.
- b) Se comprometan con el propósito de excelencia que busca la Armada y lo ejecuten en el diseño, desarrollo y evaluación de su trabajo diario.
- c) Sean especialistas en pedagogía, complementariamente a su experiencia profesional.
- d) Estén constantemente perfeccionándose y actualizándose.
- e) Sean capaces de integrar los valores transversales y las dimensiones éticas de la profesión naval.
- f) Demuestren una alta vocación de enseñar y asuman la formación de los estudiantes como un desafío en constante rearticulación.
- g) Sean capaces de otorgar una formación profesional a sus estudiantes, comprometiéndose y responsabilizándose por sus logros académicos, por su aprendizaje.
- h) Sean capaces de traducir el dinamismo de las demandas de la práctica profesional para configurar situaciones y ambientes de aprendizaje propicios para una adecuada inserción de los egresados en el mundo del trabajo.
- i) Fomenten la autonomía de los estudiantes de manera de desarrollar en ellos las competencias de aprender a aprender.
- j) Respeten o manifiesten en su vida tanto personal como

profesional, los rasgos característicos de un hombre de armas, así como una escala de valores acordes con una visión humanista y de respeto al Bien Común de la sociedad.

- k) Desarrollen relaciones humanas positivas y cordiales, orientadas hacia la promoción de toda la comunidad naval.

2.2. Plan de capacitación y perfeccionamiento para docentes en la Armada

Es el documento emitido por la Dirección de Educación de la Armada, cuya misión es:

“Actualizar las competencias profesionales y técnicas de los directivos y docentes que integran el Sistema Educativo Naval, según el ámbito de desempeño de los mismos y la necesidad Institucional, con el propósito de contribuir al logro de una educación de excelencia”.

El Plan, está orientado al personal que se desempeña en el Sistema Educativo Naval, desarrollando funciones de Dirección, Asesoría Pedagógica, Conducción Docente y Docencia en Aula. Su implementación será por los próximos 3 años conforme a lo planificado para cada estamento educacional.

En cuanto a los docentes, el objetivo es capacitarlos en forma sistemática y permanente según su ámbito de desempeño.

De acuerdo a lo planificado para este periodo, los profesores de aula tendrán perfeccionamiento de nivel de curso o talleres, conducente a un diplomado en las áreas de Currículum, Didáctica y Evaluación en el ámbito de la educación superior, de acuerdo al siguiente detalle:

- a) Clase invertida.

- b) Aprendizaje basado en problemas.
- c) ¿Qué implica evaluar competencias?
- d) Mejorando mis pruebas.
- e) Rúbricas para evaluar.
- f) ¿Cómo hacer presentaciones efectivas en las clases?

Estos cursos, serán dictados por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, en forma individual en un periodo de tres años y de realizarse en su totalidad serán conducentes a un diplomado en “Docencia para la Educación Superior”.

2.3. La importancia del liderazgo en la educación superior

Al respecto el Liderazgo puede ser entendido como:

“La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes” (Leithwood, 2006).

El primer impulso de la investigación sobre liderazgo, fue en las décadas de 1930 y 1940, cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el paraguas conceptual denominado teoría de los rasgos. Este planteamiento partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta manera, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989), (Northouse, 2004).

Ante la interrogante si el líder nace o se hace, autores como Maxwell (2007), Covey (1997), hoy en día postulan que el líder se hace, dando lineamientos de como poder hacerlo más efectivo y/o poder desarrollarlo.

Covey (1997), en su libro “los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, relata recomendaciones para la gente que quiera ejercer un liderazgo efectivo, las cuales son:

- 1) Ser proactivo.
- 2) Fijarse metas.
- 3) Establecer prioridades.
- 4) Pensar en ganar/ ganar, es decir, buscar que ambas partes de la negociación ganen.
- 5) Procurar primero comprender y luego ser comprendido.
- 6) La sinergia, desde la comunicación.
- 7) Lograr un equilibrio entre lo físico, mental, espiritual y emocional.

Por su parte Maxwell (2007), en su libro describe las 21 leyes irrefutables del liderazgo, las cuales son:

- 1) *La ley del tope*, la capacidad de liderazgo determina el límite del crecimiento de una persona.
- 2) *La ley de la influencia*, la verdadera medida de tu liderazgo es como influyes en los demás.
- 3) *La ley del proceso*, el liderazgo es un trabajo diario que se desarrolla a largo plazo.
- 4) *La ley de la navegación*, definirse un rumbo y dar a conocerlos entre sus colaboradores.
- 5) *La ley de E.F. Hutton*, ser autoridad en los temas para liderar en base al conocimiento.
- 6) *La ley del terreno firme*, confiar y trabajar en base a la confianza.
- 7) *La ley del respeto*, respetar para ser respetado.
- 8) *La ley de la intuición*, desarrollar la capacidad de analizar el contexto para tomar decisiones.
- 9) *La ley del magnetismo*, pensar y andar positivo para atraer a los demás.
- 10) *La ley de la conexión*, usar una comunicación efectiva logrando llegar al corazón de las personas.
- 11) *La ley de círculo interno*, dedicarse a las personas que compartan la visión de uno, porque estas determinaran el potencial del líder.
- 12) *La ley de la entrega del poder*, dar poder a los demás.
- 13) *La ley de la reproducción*, preocuparse de preparar al relevo natural.
- 14) *La ley del convencimiento*, ser congruente para ganarse la credibilidad de sus seguidores.
- 15) *La ley de la victoria*, desarrollar estrategias para obtener para ganar.

- 16) *La ley del momento de inercia*, hay que inspirar, motivar y crear entusiasmo para transmitirlo.
- 17) *La ley de las prioridades*, definir las actividades para poder llegar a una meta.
- 18) *La ley del sacrificio*, hay que estar dispuesto a sacrificar o perder algo para lograr otra cosa.
- 19) *La ley de la oportunidad*, saber tomar la decisión o accionar en el momento oportuno, puede hacer la gran diferencia entre un logro o un fracaso.
- 20) *La ley del crecimiento explosivo*, orientar los esfuerzos para liderar líderes y así el crecimiento será exponencial.
- 21) *La ley del legado*, cuando una persona pone a la organización en la posición de hacer grandes cosas sin él.

Hersey y Blanchard (1977), defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Estos autores postulan que identificando el nivel de conocimiento y motivación en los colaboradores, se recomienda un curso de acción idóneo para obtener un mejor resultado de estos, a este estilo de liderazgo lo llamaron “situacional”.

Hay muchos estilos de liderazgo y como dice Watkins (1989), el mejor estilo será el adecuado al contexto. Ante esto, se hace necesario que los docentes al menos conozcan las distintas alternativas para poder tener una mejor opción al respecto.

Según Waters, Marzano y McNulty (2003), en su investigación que abarcó más de un millón de alumnos en Estados Unidos, se determinó que el liderazgo, tanto por los equipos directivos y los docentes en el aula, influían en el rendimiento académico de los alumnos y en el clima laboral. Visto esto de ahí la importancia de que los docentes de aula y equipos directivos manejen conceptos de liderazgo, no solamente por mejorar el rendimiento

de los alumnos o el clima laboral, sino que también para que estos cuenten con las herramientas básicas para poder desempeñarse en el día a día ante situaciones complejas que se vean enfrentados ante la comunidad educativa.

2.4. El docente como líder en el aula

Según Giner (2007), el docente como líder en el aula, todo lo que haga, es observado y tiene un efecto en los alumnos. Por lo tanto el docente es el responsable del clima en el aula, tanto con los alumnos, como la relación entre ellos.

Según Vaello (2011), las conductas disruptivas se tienen que aceptar como una realidad de las aulas. Ante la posibilidad de un conflicto se puede actuar mediante la prevención, debiendo afrontarlos como una ocasión para enseñar y aprender.

Según Martínez (1996), el profesor es el líder formal de la clase. Sus características personales van a ser las que hagan de indicador del tipo de actuación que desarrolle en el aula.

Al respecto Maxwell (2007) escribió *“un líder es aquel que conoce el camino, va por el camino y muestra el camino”*. Hecha la analogía, el docente como líder es aquel que conoce su oficio, lo ejerce y lo transmite y así logra una influencia en sus alumnos ganándose el reconocimiento de líder en el aula.

Vistas las definiciones por los autores anteriormente descritos, queda evidenciado que el docente es líder en el aula, bajo la lógica que va a influenciar en sus alumnos, bien o mal va a depender del como lo interpreten sus alumnos, quedando en evidencia lo importante del criterio o la preparación de los docentes en materias de liderazgo.

2.5. La estrategia

A continuación se referirá a la estrategia, según lo indica Contreras (2013) la estrategia es aplicable en todos los ámbitos, en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. El concepto estrategia, es un término muy común en el ambiente educativo, el cual está inmerso en todas las áreas del saber, en el currículo, en los referentes de calidad educativa y fundamentalmente está vinculado con mayor uso en los procesos relacionados a la enseñanza y el aprendizaje; lo cual lo hace imprescindible convirtiéndolo en un concepto polisémico que expresa la pluralidad en su significado y en ocasiones denota ambigüedad en su uso. Esto se evidencia en los momentos en que se entabla un diálogo con docentes y equipo directivo sobre las formas de ejercer su profesión, demostrando que cuando narran aspectos vinculados acerca de las acciones que implementa para promover los saberes, las competencias y buen ambiente dentro y fuera del aula, se puede escuchar que en un alto porcentaje se refieren como: estrategias de aprendizaje, estrategias pedagógicas, estrategias didácticas, estrategias de enseñanza, estrategias docentes y estrategias educativas, entre otras; sin establecer diferencias conceptuales y demostrando el uso de esta como una sinonimia.

En esta investigación la categoría de estrategia se asume como el elemento básico para dar una respuesta a una situación compleja, para apoyar la gestión del docente y finalmente al grumete alumno.

2.6. Situación compleja

Respecto a las situaciones complejas, según Grint (2008) en su teoría del problema, identifica tres tipos de problemas con sus respectivas soluciones. El primer tipo de problema es el crítico, correspondiente a los de solución inmediata, que no ameritan análisis y como solución a este problema es el “mando” o una instrucción directa sin posibilidad de cuestionar. Luego, problema administrativo, el cual es rutinario que no amerita mayor análisis y para este tipo de problema la solución es la gestión administrativa. Por último está el problema complejo, el cual es no lineal, que sale de lo rutinario, requiere de una solución extraordinaria, especial, donde una persona va a influir sobre otra, guiándola y acompañándola en un proceso a largo plazo, esto se entenderá como Liderazgo.

Es acá cuando el docente como líder en el aula, según Martinez (1996), toma protagonismo ante un problema complejo y de acuerdo su experiencia o los lineamientos que estén establecidos en la Institución educacional, el docente debería dar una buena guía a su alumno con problema.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El enfoque metodológico del trabajo es el cualitativo. Según Lincoln (1994), este enfoque tiene sus orígenes en la fenomenología, el interaccionismo simbólico y la Etnometodología, entendido como una construcción social de la realidad.

La principal característica de este enfoque es que observa los fenómenos desde una perspectiva holística, buscando alcanzar el contenido completo y no solamente partes de él, busca describir en profundidad; busca captar y reconstruir los significados que los individuos dan a sus vivencias y comportamientos; además, consta de un diseño flexible, que reconoce que la realidad es dinámica (Lincoln, 1994).

Según Lincoln (1994), la metodología cualitativa se basa en el análisis de palabras y significados, asumiendo que la realidad es múltiple, dinámica y global; y que se produce a través de procesos de interacción. Ello, a su vez, tiene como correlato epistemológico la preferencia por la vía inductiva frente a la hipotético-deductiva en la generación del conocimiento. En coherencia con esta postura, el investigador tendrá en cuenta el carácter emergente del diseño, el cual será reelaborado constantemente a lo largo de todo el proceso de investigación, manteniendo una relación interactiva con la realidad investigada; construyéndola al tiempo que se va extrayendo de ella nuevos elementos para incorporar al diseño de investigación.

En el caso del presente estudio favorece, por el hecho de conocer una realidad institucional que no se ha investigado y que a pesar de todo el apoyo que hay para docentes y alumnos, por temas de desconocimiento o flujo de la información no se aprovecha eficientemente.

3.2. Paradigma de investigación

La investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, dado su carácter cualitativo y fenomenológico. Puesto que se busca conocer conceptos como “situaciones complejas” o “estrategias” y percepciones desde los mismos sujetos para identificar posibles soluciones, captando la comprensión subjetiva que estos poseen y dar una respuesta a la pregunta de investigación (Taylor y Bogdan, 1996).

3.3. Alcance del estudio

El presente trabajo tiene un alcance exploratorio – descriptivo, que estudia el fenómeno como un aporte a la Academia Politécnica Naval, que permita identificar necesidades por parte de los docente y materializarlas para ser implementadas por la academia y así mejorar la gestión de esta, por lo tanto se explora y describe a través de entrevistas, luego se analiza y finalmente se proponen estrategias en contribución a la gestión del docente en la Academia.

3.4. Diseño de la investigación

El presente trabajo trata de un diseño no experimental con un muestreo no probabilístico de tipo intencionado.

Según Vásquez (2015), lo anterior se sustenta en que la evidencia documental no amerita un análisis desde la comprobación y control, si no que desde una perspectiva fenomenológica, porque *“se basa en la identificación de un fenómeno de la realidad que considerado relevante para el cual se desea conocer la forma en que determinadas personas lo han experimentado”* (Vasquez, 2015).

En este caso el enfoque fenomenológico considera como fenómeno de estudio, el identificar estrategias para que los docentes cuenten con

herramientas adecuadas a los problemas que se les presenten y así contribuir a la gestión de la institución y al área de docencia de pregrado.

3.5. Objeto de estudio

Visto el objetivo general del trabajo, el objetivo de estudio es identificar las situaciones complejas a que están expuestos los docentes, luego ver cómo las enfrentan y finalmente, a sugerencia de los propios docentes, identificar los cursos de acción o estrategias utilizados por ellos y la institución, para finalmente generar una propuesta, en el ámbito de liderazgo, que respondan a estas necesidades y así contribuir a la gestión y al área de docencia de pregrado.

Para esto se entrevistarán funcionarios de la Academia Politécnica Naval y se centrará en las experiencias del año 2018.

3.6. Trabajo de Campo

En el trabajo de campo, para la presente investigación, se desarrollará en la Academia Politécnica Naval, ubicada en la ciudad de Viña del Mar, la que de acuerdo a la Ley de Educación del 29 de mayo de 2018, es reconocida como Institución de Educación Superior, la que se encuentra acreditada.

En la recopilación de la información se realizaron 21 entrevistas a funcionarios de la Academia Politécnica Naval: 1 Asistente Social, 5 profesores de profesión y 15 docentes, profesionales dedicados a la docencia.

Como información complementaria se puede indicar que el 80% de los docentes de la Academia no son profesores de profesión, son profesionales o técnicos dedicados a la docencia.

3.7. Técnicas de recolección de datos e instrumentos

La recolección de datos pretende *“obtener datos que se conviertan en información, de personas, contextos o situaciones en profundidad; en las propias forma de expresión de cada uno de ellos”* (Fernandez, 2010).

3.7.1 Entrevistas

La entrevista es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara, una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción una parte obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso, los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación (López, 2011).

Según Mercado (2010) la entrevista: *“es una técnica empleada con distintos fines, donde se puede encontrar la entrevista formal e informal”*. Colocando como ejemplo que la charla que se mantiene al finalizar una clase, es una práctica de entrevista informal: no está preparada, no tiene un fin específico, no se ajusta a ningún molde; en cambio, tiene la riqueza de la espontaneidad, de la cercanía, de la posibilidad de abordar temas o problemas de forma directa, centrándose en aquellos asuntos de interés que preocupan, al tutor y tutorado. En este sentido su eficacia es visible, porque da respuesta a una inquietud concreta y no está revestida de los ropajes de lo formal.

3.7.2 Consideraciones para una Entrevista

La entrevista no se considera una conversación normal, sino, una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados de la Investigación.

La entrevista es una de las formas más eficaces para la producción de información en este tipo de investigación, por lo que dentro de los instrumentos para la realización de la investigación, se ha utilizado ésta para recoger información.

3.7.3 Tipo de Entrevista utilizada en la Investigación

Para el proceso del trabajo de investigación se utilizó la entrevista Semi-estructurada: donde se determina cuál es la información relevante que se quiere conseguir. Se Utilizan preguntas abiertas, de esta manera se da la oportunidad de recibir más matices de la respuesta, lo cual permite ir entrelazando temas tales como: situaciones complejas, estrategias de liderazgo, protocolos, etc.

Con esta técnica se obtuvo la información sobre el punto de vista y la experiencia de los funcionarios de la Academia, tratando de buscar en cada entrevistado la dispersión de puntos de vistas personales más que el consenso.

Las entrevistas fueron aplicadas a 21 servidores de la Academia Politécnica Naval, con el propósito de conocer, indagar, describir e identificar las características de las situaciones complejas en la Academia, cómo las enfrentan, en base a qué, que impacto tienen en los alumnos y finalmente conocer los requerimientos o sugerencias que tienen los docentes.

A continuación en la categorización de las entrevistas que se realizaron, se aplicaron en una muestra intencionada de funcionarios de la Academia Politécnica Naval, los cuales previa averiguación entre los funcionarios de la Academia, se entrevistaron los que estaban familiarizados con el tema. Los criterios de inclusión fueron en atención al testimonio entregado por la

Asistente Social de la Academia, donde confirmó la vivencia de situaciones complejas en la Academia e indicó un promedio de visitas a la semana.

El instrumento es una entrevista semiestructurada que cuenta de seis preguntas abiertas las cuales a continuación se agrupan por dimensión para visualizar el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 1: Agrupación de las preguntas de la entrevista.

DIMENSIÓN	PREGUNTA
Identificación de situaciones complejas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el cumplimiento de sus funciones como docente, ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, ¿dónde se vean afectados los grumetes alumnos? 2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y cómo se presenta esta situación?
Identificación de cursos de acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué acciones tomó usted en esta situación y en base a qué lo hizo?
Identificación de ventajas y desventajas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción? 2. ¿Qué ventajas y desventajas reconoció en el curso de acción aplicado?
Identificación de estrategias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué estrategias sugiere usted, ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Calendarización de las entrevistas:

INSTRUMENTO	FECHA	FUNCIONARIO
Entrevista	Viernes 12 de octubre	Asistente social
Entrevista	Lunes 22 de octubre	Docente área prevención de riesgos
Entrevista	Jueves 25 de octubre	Profesor área matemáticas
Entrevista	Lunes 29 de octubre	Docente área Policía Marítima
Entrevista	Jueves 1 de noviembre	Docente de Administración del cargo
Entrevista	Martes 6 de noviembre	Profesor de lenguaje
Entrevista	Martes 6 de noviembre	Docente de área enfermería
Entrevista	Miércoles 7 de noviembre	Docente área odontología
Entrevista	Miércoles 7 de noviembre	Docente de derecho
Entrevista	Jueves 8 de noviembre	Docente de meteorología
Entrevista	Jueves 8 de noviembre	profesor de educación física
Entrevista	Viernes 9 de noviembre	profesor de física
Entrevista	Viernes 9 de noviembre	Docente de filosofía, ética y moral
Entrevista	Lunes 12 de noviembre	Docente de ecología marina
Entrevista	Lunes 12 de noviembre	Docente de Reglamentación marítima
Entrevista	Martes 13 de noviembre	Docente de Ingles
Entrevista	Martes 13 de noviembre	Docente de defensa personal
Entrevista	Martes 20 de noviembre	profesor de natación
Entrevista	Martes 20 de noviembre	Docente de Operaciones marítimas
Entrevista	Martes 20 de noviembre	Docente de atención de público
Entrevista	Jueves 29 de noviembre	Docente de técnicas de faro

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Criterios Éticos

Los funcionarios entrevistados, lo hicieron en forma voluntaria, sin remuneración y consientes que la información obtenida de las entrevistas era en función de una tesis en un programa de magister y que eventualmente los resultados podrían contribuir a la gestión de la Academia Politécnica Naval.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los principales hallazgos del levantamiento vinculado con la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias en materias de liderazgo, podrían contemplarse en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente institucional?

Según Fernández (2010), cuando el investigador ha logrado un conjunto de materiales cualitativos, procedentes de registros de conductas, deberá clasificar el contenido en categorías apropiadas para describirlo de forma ordenada y metódica. El proceso de clasificación es denominado análisis de contenido o codificación.

4.1. Transcripción de entrevista

A continuación, se transcribirán los contenidos de las entrevistas semiestructuradas que se efectuaron a los 21 expertos (1 Asistente Social, 5 profesores de profesión y 15 docentes, profesionales dedicados a la docencia) identificando conceptos claves en las respuestas, entendiendo como respuestas aquellas que se repetían entre los entrevistados.

Los entrevistados se categorizaron en tres: **Profesores** de profesión; **Docentes**, entendido como los profesionales que ejercen docencia; y la **Asistente social**.

Tabla 3: Transcripción entrevista a Profesores.

PREGUNTAS	CONCEPTOS CLAVES
En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?	Han evidenciado o conocido situaciones complejas.
¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?	Salud, Anímicos, Violencia, Legales, Inclusión, Sociales.
¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?	Consejos, no actúa.
¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?	Positivos y negativos.
¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de su acción a seguir?	Cuando se actúa adhesión y cuando no decepción.
¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?	Capacitación en materias de liderazgo e Información disponible.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: transcripción entrevista a **Docentes**.

PREGUNTAS	CONCEPTOS CLAVES
En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?	Han evidenciado o conocido situaciones complejas.
¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?	Salud, Anímicos, Violencia, Legales, Inclusión, Sociales.
¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?	Consejo, actúa, deriva.
¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?	Positivo.
¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de su acción a seguir?	Adhesión por parte de los alumnos-
¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?	Protocolos e información disponible.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Transcripción entrevista a **Asistente Social.**

PREGUNTAS	CONCEPTOS CLAVES
En el cumplimiento de sus funciones, le han presentado casos complejos, donde se vean afectados los grumetes.	Han evidenciado o conocido situaciones complejas.
¿Qué tipo de problemas o casos son los que se atienden generalmente en su oficina?	Salud, Anímicos, Violencia, Legales, Inclusión, Sociales.
¿Cómo y en qué circunstancias llegan los grumetes a su oficina?	Por lo general llegan acompañados de un profesor y en algunos casos por su oficial de división. Derivados.
Ud. como asistente social, ¿tiene los medios para poder ayudar a un grumete ante un requerimiento?	Si, efectivamente por mi experiencia profesional, puedo atender este tipo de requerimientos, además cuento con el respaldo institucional, de apoyo de hospital y abogados para derivar y que sean atendidos todo tipo de requerimientos y poder ayudar de la mejor forma a los que los necesiten.
En atención a que la mayoría de los que gestionan estas situaciones con los grumetes son profesores, que sugiere Ud., que sería bueno implementar para una mejor gestión y optimización en la atención ante problemas complejos.	Realizar difusión de los medios que cuenta la institución para apoyar este tipo de situaciones y del que hacer de las asistentes sociales en la institución. Proporcionar Información.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Presentación de matrices

El análisis de contenidos fue realizado para identificar los elementos distintivos de las narrativas compartidas por los entrevistados, agrupándose por categorías las que se presentan en la siguiente tabla con la respectiva definición.

Tabla 6: Cuadro por categoría.

CATEGORIAS	DEFINICIÓN
Situación compleja	Escenario no lineal, que sale de la rutina y que requiere una atención especial.
Protocolo	Procedimiento, conjunto de reglas a seguir ante una situación compleja.
Capacitación	Conjunto de actividades, didácticas orientadas a ampliar el conocimiento, para poder atender situaciones complejas.
Inducción	Entrega de información al comienzo del año, para poder saber con qué medios cuenta la academia.
Compartir experiencias	Instancia donde los profesores comparten experiencias, para sacar lecciones aprendidas de ellas.
Consejo	Opinión o parecer que da un docente, ante una inquietud de un alumno.
Actúa	Es el proceder o comportamiento de un docente ante una situación compleja.
Deriva	Es la acción administrativa por parte del docente, ante una situación compleja de proceder, traspasar el alumno a un especialista.
Impacto	Es el efecto positivo o negativo que se da en los alumnos de un curso, ante una acción del docente.
Adhesión	Es un efecto positivo de admiración y compromiso que se da en los alumnos de un curso, ante una acción del docente.
Decepción	Es un efecto negativo en el compromiso y admiración de los alumnos de un curso, ante una acción del docente.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Principales Resultados

Se presenta a continuación un análisis de contenido de las siguientes dimensiones con sus respectivas categorías, obtenidas en la recopilación de información por la aplicación de las entrevistas realizadas, con el fin de

identificar que percepción tienen los docentes por situaciones complejas y que estrategias sugieren ellos para atenderlas.

Revisada la literatura en materias de buena dirección y liderazgo, destaca a nivel nacional, el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, que es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile. Su propósito es orientar la acción de los directivos escolares, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada. Si bien es cierto la Academia Politécnica Naval es un instituto de nivel superior, este documento se ajusta adecuadamente a la cultura organizacional de la Academia.

Analizadas las orientaciones del Marco para la Buena Dirección y articuladas con la información obtenida en las entrevistas a los funcionarios de la Academia, surgen tres grandes áreas que se definen a continuación: Gestión Educativa, Buenas Prácticas y Situación Compleja.

Gestión educativa: se entiende por gestión *“la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”*. Por gestión educativa, se entenderá como un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales; en sí la gestión educativa es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe de empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones, para poder llevar a cabo esto se necesita de fases (Casassús, 2000)

Buenas Prácticas: en su conjunto son acciones coherentes que han tenido un buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Por lo que

las buenas prácticas que se realizan, son iniciativas innovadoras, estrechamente vinculadas con el programa y que aportan ideas y contribuyen a la adopción de medidas políticas y el desarrollo de los planes de estudio (CPEIP, 2005) (CPEIP, 2015).

Situación Compleja: es una situación no lineal, que sale de lo rutinario, que requiere de una solución extraordinaria, especial, donde una persona va a influir sobre otra, guiándola y acompañándola en un proceso a largo plazo, esto se entenderá como Liderazgo (Grint, 2008).

Tabla 7: Categorías y definición:

1.- Gestión Educativa:

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN
Capacitación	Conjunto de actividades, didácticas orientadas a ampliar el conocimiento, para poder atender situaciones complejas.
Inducción	Entrega de información al comienzo del año, para poder saber con qué medios cuenta la Academia.

Fuente: Elaboración propia.

2.- Buenas Prácticas:

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN
Protocolo	Procedimiento, conjunto de reglas a seguir ante una situación compleja.
Compartir experiencias	Instancia donde los profesores comparten experiencias, para sacar lecciones aprendidas de ellas.

Fuente: Elaboración propia.

3.- Situaciones Complejas:

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Salud	Presentación de enfermedades, reacciones alérgicas, embarazos, etc.
Anímicos	Situaciones de retiros, desmotivación, depresión.
Violencia	Pelear y desorden en el aula.
Legales	Situaciones disciplinarias, partes, estado civil.
Inclusión	Discriminación, bullying, acoso.
Social	Problemas familiares, económicos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Propuesta

Analizados los puntos desarrollados anteriormente y de acuerdo a lo establecido en la Academia Politécnica Naval, a continuación se presenta la siguiente propuesta de Plan Estratégico.

MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO	
NOMBRE: Academia Politécnica Naval.	
MISIÓN: <i>“Formar y perfeccionar moral, intelectual y físicamente especialistas, con el propósito de proveer personal capacitado y competente para la Armada de Chile”.</i>	VISIÓN: <i>“Posicionarse a nivel nacional como un establecimiento de educación superior, referente en las ciencias navales y marítimas, de reconocida excelencia educacional”.</i>
PROBLEMA DE ESTUDIO: <i>“La Academia Politécnica Naval, carece de estrategias en materias de liderazgo, para que los docentes, puedan enfrentar mejor posibles situaciones complejas”.</i>	
OBJETIVO GENERAL DEL PLAN: Actualizar las competencias profesionales y personales de los docentes que integran la Academia Politécnica Naval, con el propósito de contribuir al logro de una educación de excelencia.	

SITUACIÓN COMPLEJA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	META
Salud	Elaborar protocolos de emergencia, para alumnos y docentes de la Academia.	Publicar en las salas de clases protocolos con cursos de acción ante situaciones de riesgo de salud para docentes y alumnos.	100 % de los docentes conocen los protocolos.
Violencia Inclusión Legales Sociales	Desarrollar información respecto a las capacidades logísticas y de personal de la Academia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir información relacionada a los medios materiales y de personal que cuenta la academia de apoyo a la comunidad educativa. 2. Generar instancias de intercambio de experiencias entre docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100 % de los docentes conocen la información. 2. 50% participan en el intercambio de experiencias.
Anímicos Desmotivación Falta de vocación	Desarrollar estrategias en materias de liderazgo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seminarios de liderazgo para docentes. 2. Generar instancias de intercambio de experiencias entre docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% participan en el seminario. 2. 50% participan en el intercambio de experiencias.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES

5.1. A partir de la pregunta de investigación

¿Qué estrategias en materia de liderazgo, podrían contemplarse en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente institucional?, después de haber analizadas las entrevistas, se concluye lo siguiente:

Vistas las propuestas y analizados los antecedentes, en el área de gestión y buenas prácticas se identificaron dos estrategias, las cuales podrían ser incluidas en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente. Desarrollar seminarios en materia de liderazgo y generar instancias de intercambio de experiencias de los docentes de la Academia, ambas orientadas al cuerpo docente, quienes están en trato estrecho y continuo con los alumnos, y que tiene un conocimiento profundo de ellos. Al llegar a la institución, la inducción es clave para que puedan actuar en base a un respaldo que les brinda la Institución tanto a los alumnos como docentes. Posteriormente el acompañamiento al cuerpo docente, posterior a una capacitación de contenidos en materias de liderazgo, porque como lo indican los entrevistados, se hace necesario para mantener una buena guía de sus alumnos y reaccionar de la mejor forma antes una situación compleja.

5.2. Desde el Objetivo General

“Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del diseño del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional, que otorguen al docente herramientas para dar un mejor apoyo a los grumetes alumnos”.

Analizados los resultados se puede concluir que la propuesta materializada en una matriz, se puede implementar ya que, está confeccionada acorde a la realidad institucional y sin mayores costos adicionales, ya sea desde la perspectiva de la “gestión” y/o desde las “buenas prácticas” se pueden implementar las estrategias señaladas respecto a realizar un seminario, que podría ser con personal interno especialista en la materia o generar la instancia de intercambio de experiencias, ya que se cuenta con la infraestructura y el tiempo en horas complementarias de los docentes en la Academia.

5.3. Desde los objetivos específicos

5.3.1. Describir el rol docente en el contexto del proyecto educativo institucional

La reglamentación es empírica y acorde a la Ley. Analizada la información de las entrevistas evidenciaron falencia a raíz de un desconocimiento por parte del cuerpo docente y la falta de difusión por parte de la institución para dar a conocer el rol del docente.

5.3.2. Describir el plan de capacitación y perfeccionamiento para docentes en la institución

El plan está acorde a las necesidades institucionales y en cumplimiento a la acreditación en el área de gestión docente, pero se puede complementar incorporando seminarios o talleres en materias de liderazgo para complementar el manejo de situaciones complejas con grumetes alumnos.

5.3.3. Identificar la percepción de los docentes, sobre situaciones complejas en el aula con los grumetes alumnos

Los docentes están conscientes que están expuestos a vivir situaciones complejas. El curso de acción que tomará el docente tiene un impacto en el curso. Finalmente el docente tiene que estar preparado para poder actuar en forma adecuada a la situación, una mala decisión puede tener consecuencias graves que afectan al docente, al alumno y al curso.

5.3.4. Identificar estrategias para atender situaciones complejas vividas por los docentes con los grumetes alumnos

Analizada la información de las entrevistas se evidenció, que los docentes estaban familiarizados con las situaciones complejas ocurridas en el aula: como problemas de Salud, Anímicos, Violencia entre compañeros, interrogantes de situaciones Legales, Inclusión, problemas Sociales, familiares, económicos, etc. y que a su vez reconocían y sugerían estrategias para poder atender mejor estas situaciones. Se identificó que ya sea por gestión o buenas prácticas, la institución puede y debe tomar acciones para optimizar estos procesos. Como se identificó en los puntos anteriores, capacitar y dar el espacio para que los docentes compartan sus experiencias, es una de las medidas de mitigación.

5.3.5. Diseñar una propuesta de estrategias en materias de liderazgo, para que sean incorporadas en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente

Vista la información desarrollada en los puntos anteriores, la propuesta (presentada en la página 33), se pudo obtener a través del análisis de la información proporcionada por los docentes, quienes habiendo presenciado o escuchado las experiencias de una situación compleja con los grumetes alumnos, sumado a su experiencia y formación profesional, identificaron las mejores opciones para poder complementar el acervo profesional de los docentes en la academia.

5.4. Recomendaciones

1. En función de la Acreditación y contribuyendo al área de “docencia de pregrado” se recomienda implementar en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente, una capacitación en materias de liderazgo, donde se vean contenidos de autoconocimiento, manejo de crisis, comunicación efectiva, negociación, psicología del alumno, neurociencias, resolución de situaciones complejas, mindfulness, coaching, mentalidad de crecimiento, entre otras.
2. Desde la perspectiva del *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, una buena práctica en la gestión institucional es realizar una inducción al inicio de las actividades del año, de la reglamentación que norma al docente y al alumno en la Academia Politécnica Naval, además de informar los medios de apoyo que cuenta la Academia a la comunidad educativa.
3. Relacionado al punto anterior, una buena práctica que contribuye a la gestión de la Institución es generar instancias de reunión del cuerpo docente, donde puedan compartir experiencias vividas dentro y fuera del aula para transferir esa información y sacar lecciones aprendidas, de las experiencias con los alumnos y así dar un mejor apoyo a estos.
4. Ya sea por problemas disciplinarios, de salud, emergencias o catástrofes naturales, se recomienda publicar protocolos a seguir en el aula, antes situaciones complejas, que puedan ocurrir en emergencias o catástrofes naturales con los cursos de acción ocurridos y números de atención primaria.

CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA

Abarca, Mireia; Marzo, Lourdes & Sala, Josefina. (2002). *La educación emocional y la interacción profesor/a-alumno/a*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 5(3), 1-4.

Academia Politécnica Naval. (2018). *Informe de Autoevaluación*. Armada de Chile. Viña del mar: Armada de Chile.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The free Press.

Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership*. London: NCSL.

Casassus, J. (2000) “*Gestión educativa en América Latina*” En Boletín del Proyecto Principal, N° Octubre 2000. Unesco, Santiago de Chile.

Casassus, J. (2004). “*La gestión educativa en América Latina*”. En *La democratización de la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa*. Seminario-Taller Internacional, Lima.

CEPIP. (2005). *Marco para la Buena Dirección*. Santiago: MINEDUC.

CPEIP. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: MINEDUC.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como concepto de planeación estratégica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Covey, S. (1997). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Paidós.

Day, C. (2006). *Pasión por enseñar: La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Madrid: Narcea

Dirección de Educación de la Armada. (2018). *Plan de capacitación y perfeccionamiento docente*. Viña del mar: Armada de Chile.

Dirección de Educación de la Armada. (2018). *Proyecto Educativo Institucional*. Viña del mar: Armada de Chile.

Elmore, R. (2008). Building a knowledge base for educational leadership. *Education Week*.

Giner Tarrida, A. (2007). *El Tutor y la comunicación*. Wolters Kluwer.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos. Barcelona.

Grint, K. (2008). *Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership*.

Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. the leadership quarterly.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación: Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs.

House, R. (1971). *A Path Goal theory of leader effectiveness*. Administrative science quarterly.

Investigación, N. (2009). *Observación Participante: el Acceso al Campo*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2012.

Leithwood, K. (2006). *Successful School Leadership. What is and how it Influences Pupil Learning*. United Kingdom.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.

Lincoln, D. &. (1994). *Investigación Cualitativa*. Barcelona: Mc Graw Hill.

Lopez. (2011). *La Entrevista Cualitativa como Técnica para la Investigación*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

Maxwell, J.C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. E.U.A., Grupo Nelson

Martínez Muñoz, M. 1996. *El clima de la clase*. Barcelona: Wolters Kluwer.

Martínez Muñoz, M. (1996). *La orientación del clima de aula. Investigación sobre el desarrollo de una investigación*. Tesis doctoral. Barcelona.

Mercado, H. (2010). *Necesidad de una Revolución Educativa en México*. México: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales .

MINEDUC. (2008). *Marco para la Buena Enseñanza* (Séptima Ed). Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile: MINEDUC.

Northouse, P. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

RAE. (1992). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Real Academia Española.

Vaello Orts, J. (2011), *Como dar clases a los que no quieren*. Barcelona: Graó.

Watkins, P. (1989). *Leadership, power and symbols in educational administration*. London: The Falmer Press.

Waters, T.; Marzano R.; McNulty, B. (2003), *"Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement"*, Colorado (EE.UU.).

ANEXOS

Anexo – 1 Entrevistas

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo “Proponer contenidos en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

Identificar si en la Academia Politécnica Naval, existen situaciones complejas que afecten a grumetes alumnos.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista debería considera datos del año en curso a la fecha.

Cargo: asistente social de la academia politécnica naval.

1. en el cumplimiento de sus funciones, le han presentado casos complejos, donde se vean afectados los grumetes.

R: Si, aproximadamente todas las semanas se presenta un caso.

2. Qué tipo de problemas o casos son los que se atienden generalmente en su oficina?

R: Por lo general problemas familiares, problemas económicos, violencia, abusos, depresión, entre otros.

3. ¿Cómo y en qué circunstancias llegan los grumetes a su oficina?

R: Por lo general llegan acompañados de un profesor y en algunos casos por su oficial de división.

4. Ud. como asistente social, tiene los medios para poder ayudar a un grumete ante un requerimiento.

R: Si, efectivamente por mi experiencia profesional, puedo atender este tipo de requerimientos, además cuento con el respaldo institucional, de apoyo de hospital y abogados para atender todo tipo de requerimientos y poder ayudar de la mejor forma a los que los necesiten.

5. En atención a que la mayoría de los que gestionan estas situaciones con los grumetes son profesores, que sugiere Ud., que sería bueno implementar para una mejor gestión y optimización en la atención ante problemas complejos.

R: Realizar difusión de los medios que cuenta la institución para apoyar este tipo de situaciones y del que hacer de las asistentes sociales en la institución.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificación de estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Profesor de matemáticas.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: si, en varias oportunidades.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

Que estando en clases uno percibe inmediatamente cuando un alumno esta triste o diferente, entonces al término de la clase uno como docente le pregunta al alumno si lo puede ayudar en algo y ahí se genera una conversación sobre los problemas que se ven enfrentados.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: trato de dar el mejor consejo posible, pero la verdad que desconozco si es efectivo o no. En una oportunidad un colega tuvo una experiencia parecida y por eso supe que en la academia existe una asistente social y que existe un apoyo y acompañamiento para los alumnos. Pero lamentablemente en esa oportunidad desconocía esa información.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: positiva desde el punto de vista que el alumno es escuchado y uno trata de hacer el mejor esfuerzo posible.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: la ventaja fue que por una acción oportuna quizás no escalo a mayores, pero claramente la desventaja que esto queda solamente a ojo del docente, pudiendo pasar desapercibido y quizás alguna consecuencia grave.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: Seria bueno recibir alguna capacitación en liderazgo o generar las instancias de intercambio de experiencias con los otros docentes.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de prevención de riesgos.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: si, en varias ocasiones.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: me ha tocado presenciar alumnos con bajo ánimo, y terminada la clase, al alumno le pregunto si necesita algo y me dice que le gustaría comunicarse con la familia porque sus padres están pasando por problemas económicos serios.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: por lo que me indica mi sentido común, lo escucho trato de darle un consejo orientado a que lo comunique, pero no sé a quién porque desconozco el conducto regular en la academia.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: espero que positivo, porque tuve la empatía de escuchar y tratar de aconsejar.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: creo que la ventaja es el impacto en el alumno, que creo que espera un apoyo por parte de sus docentes. La desventaja es lo poco certero en la información.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: me gustaría recibir información de los medios de apoyo que cuenta la Academia y quizás la instancia de reunirse con los otros profesores en forma periódica, para compartir experiencias y así poder darle a los alumnos el mejor apoyo posible.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de Policía Marítima.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: yo entre este año y efectivamente me tocó presenciar una pelea dentro del aula, lamentablemente se escapó de las manos, todo partió con un intercambio de opiniones y así partió escalando.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: Mi reacción fue tratar de separarlos, pero después quede con dudas porque no tenía claro el procedimiento ante estas situaciones.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: pésimo, no tuve el control de la situación.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de su acción a seguir?

R: creo q solo desventajas, queda mal mi figura de líder en el aula.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que hubiese sido bueno una inducción al contratarme, para tener claro el “rayado de cancha” desde el principio.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de Administración del cargo.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: si, varias veces.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: la experiencia más reciente, fue de una alumna que tuvo una reacción alérgica donde se enronchó rápidamente.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: la mande a la enfermería con una compañera, creo q fue lo mejor ante la situación.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: imagino que positivo, porque reaccione rápido y ella está bien ahora.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: ventajas, que fue una decisión efectiva, porque ella está bien ahora.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: en esta ocasión, me hubiese gustado tener claro algún protocolo, para saber a quién llamar o que hacer ante una situación así.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Profesor de lenguaje.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: me toco conversar con un alumno que estaba sumamente desmotivado y que se quería retirar.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: como profesor civil, no tengo muy clara la carrera naval, entonces no pude darle quizás una buena guía, solo le di mi opinión personal, en base a lo que me ha tocado vivir a mí.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: no hubo, porque hable en forma personal al término de la clase.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: no se evidenció.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: me gustaría recibir alguna saber un poco más de la carrera naval y quizás alguna capacitación para poder motivar y dar una mejor guía a mis alumnos.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de área enfermería.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí, todos los años.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: este año el más complejo fue el de una grumete que estaba embarazada y no quería informar por temor a perder el año. Yo me di cuenta porque durante varias clases estaba “ida” y por eso converse con ella y me conto.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: la lleve donde sus instructores e informamos de inmediato, ella necesitaba una atención especial y no podía seguir ocultando su situación.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: creo que mala, lo vieron como que la fui a acusar.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: para mi satisfacción, porque independiente de la opinión de la alumna o el curso, creo que éticamente ante situaciones así hay que accionar.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: yo llevo trabajando 18 años en la academia y me ha tocado ver de todo, por eso se de muchos procedimientos y con que cuenta la academia, pero lamentablemente no hay instancias como para poder retransmitir esa experiencia, creo que sería bueno generarlas.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente área odontología.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: un alumno me invito a salir, durante la clase se paro fue a mi escritorio y lo hizo delante de todo el curso.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: le dije que no, porque soy una mujer casada y lo mande a sentarse.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: se rieron, pero creo que mal porque no supe manejar la situación, me puse nerviosa.

5. ¿Qué ventajas y desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: la ventajas fue que no paso a mayores, pero creo que perdí un poco mi autoridad ante el curso porque lo deje hasta ahí nomás, no informe.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: no tenía claro el protocolo en materias de disciplina o a quien informar en caso de situaciones complejas. Creo que sería bueno que en la sala estuviese claramente tipificado un procedimiento en caso de situaciones complejas, un conducto regular para ver a quien informar.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de derecho.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: imagino yo, que por mi asignatura un alumno, me pregunto por el trámite para cambiarse el apellido, ya que él no vivía con su padre biológico y quería cambiarse el apellido por el de la madre.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: le indique el trámite que tiene que hacer, pero creo que la institución podría haberlo asesorado mejor.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: positivo, espero porque le pude dar una buena guía.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: ventajas, que me permitió acercarme más a los alumnos.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: con el tiempo supe que en la academia hay una asistente social y que tiene la opción de dar asesoría jurídica para este tipo de situaciones, entonces creo que sería bueno informar a los profesores de con qué medios cuenta la academia para el apoyo de los alumnos.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de meteorología.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: no, pero se por los colegas que pasan cosas complejas.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: a mí no, pero sé que hay problemas de desmotivación por lo general de alumnos que se quieren retirar.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: la verdad que es complicado, porque como docentes no manejamos la carrera o como poder motivar a los alumnos, no se me ocurre desde que perspectiva tomarlo.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: no hay.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: no hay.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: por la experiencia de mi compañero, creo que primero sería bueno generar instancias para dar a conocer experiencias de los profesores que han vivido situaciones complejas y de paso hacer alguna capacitación para enseñar a motivar a los alumnos.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: profesor de educación física.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: en una clase de deporte colectivo, me llamo la atención la reacción muy violenta de una alumna ante una discusión, al final de la clase hable con ella y si ser experto me percate que ella no andaba bien tenía un discurso muy violento.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: la verdad que nada, hasta ese momento, le comente a un colega, quien me indicó que en la academia hay una asistente social, la cual puede derivar a que le den una asistencia profesional psicológica. Lugo hable con su instructor y llevaron a la niña a que le dirán una atención profesional.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: supongo que buen, porque me preocupe por ella y por el bien del curso que en varias oportunidades hubo peleas de palabras por situaciones rutinarias.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: desventajas, creo que quizás si hubiese sabido de que existía esta instancia de la academia cuanta con apoyo par a los alumnos, podría haber sido más oportuno mi intervención.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que básicamente con una inducción o traspaso de información de los medios con que cuenta la academia uno podría actuar en forma oportuna y eficiente.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: profesor de física.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí, a fin de semestre sobre todo.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: En el periodo de exámenes siempre hay alumnos desmotivados por lo resultados y posible repitencia.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: si queda opción de repetir el examen, los insto a dar todo lo que tengan para poder estudiar y que saquen lección aprendida respecto a que si no les gusta sentir esta sensación tienen que prevenir y estudiar durante todo el año para que no estén así al final.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: creo q no curso un impacto en el curso, en esta época es muy impersonal la cosa y no se ve el curso unido.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: creo que hay algo que hacer durante el año, porque cuando llegamos a esta fecha y se evidencia una desunión por el curso y finalmente malos resultados creo q es tarde para hacer algo.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que deberían capacitar a docente en materias de liderazgo para que sepan unificar a los alumnos e incentivarlos a que sean unidos y apoyar a los compañeros que tienen mal rendimiento para que como curso aprueben todos.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de filosofía, ética y moral.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: si, en varias oportunidades.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: un alumno, se me acerco en el recreo y me quería preguntar por el “amor” que significaba y si era correcto que él se sintiera atraído por alguien del mismo sexo.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: le respondí como profesor de filosofía, pero me sentí terriblemente confundida respecto a mi opinión personal.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: positivo, porque ellos saben que me pueden preguntar cosas personales, yo le doy la posibilidad que lo hagan.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: la desventaja que veo es que si a otro profesor le pasa, creo que no tiene la capacitación o los conocimientos para poder dar una respuesta objetiva y que respondería en base a su opinión.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que a los profesores deberían capacitarlos en estos temas o instruir en base a la política institucional, para que no hayan confusiones y mal interpretaciones.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de ecología marina.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: no, nunca he tenido problemas en la sala.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: sin problemas.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: no.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: no.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: no.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que tuve buena suerte con el curso, pero si en caso de tener un problema, estaría complicada porque no se protocolos de emergencia.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de Reglamentación marítima.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: no, todo normal.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: creo que las situaciones poco normales en el aula, se han manejado bien por lo que nunca he tenido una situación complicada en el aula.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: por lo general, estoy muy atento a las reacciones de los alumnos, por lo que si sube el nivel de bulla o se distraen hay estrategias para recuperar la atención de los alumnos.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: positivo, porque nos centramos en aprender y no dejamos tiempo para que ocurran problemas.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: ventajas, la clase es eficiente y se aprovecha bien el tiempo.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: en esta institución hay mucho profesor con experiencia, creo que se deberían generar instancias para que los profesores intercambien experiencias y así poder prevenir situaciones incómodas en el aula.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de Ingles.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: fue un robo de un examen, se metieron a mi notebook y copiaron el examen final de año.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: no me di cuenta, hasta que para el examen final, todo el curso se sacó un 7.0 y de ahí me sentí muy incómodo, porque parte del procedimiento para los exámenes, es dar novedades respecto al rendimiento del curso y no supe cómo justificarlo. El jefe de estudio se reunió con el curso y pidió explicaciones y ahí salió que habían robado el examen.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: malo, me vieron como desleal y desconfiado, a pesar que tenía razón.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: creo q al informar estuvo correcto, pero no supe manejar la situación con los alumnos.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo q una capacitación de manejo de crisis o algo referente a liderazgo sería bueno recibir, porque por mi formación no sé cómo actuar antes estas situaciones.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de defensa personal.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: durante el desarrollo de la clase, me percate que un alumno se quejaba mucho de dolor ante ciertos movimientos, entonces me acerque y le pregunte que le había pasado y me conto que el fin de semana había chocado en automóvil y que ahora le dolía todo el cuerpo.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: la academia cuenta con una enfermería donde hay personal especialista para primeras atenciones y de tener que derivar esta la opción de enviar a los alumnos al hospital naval. Como profesor me vi en la obligación de llevar al alumno a que lo vieran y además de informar la situación, consiente que esto traía consecuencias disciplinarias para el alumno.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: espero que el curso reflexione y lo vea positivo, ya que lo hice por preocupación del alumno, pero lamentablemente el curso lo tomo a mal porque se tuvo que informar del choque y el alumno se expuso a una sanción disciplinaria.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: ventajas al alumno se le dio la atención que correspondía, pero lamentablemente la desventaja que el curso lo tomo a mal y lo vieron como una deslealtad al informar.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: sería bueno que tanto alumno como profesores, sean informados de cómo son los cursos de acciones a seguir, ante una situación complicada, porque por desconocimiento muchas veces esto queda a criterio del profesor, siendo que hay una obligación por informar estas situaciones.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: profesor de natación.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: tuve una mala experiencia de acuse de acoso sexual. Durante la clase una alumna se quejó de que un compañero la toco en alguna parte indebida.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: la verdad que por desconocimiento de qué hacer ante estas situaciones, no le hice caso a la alumna, le dije que se dejara de molestar y distraer al resto en clases.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: el curso reaccionó mal, porque le dieron la razón a su compañera.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: creo que la ventaja fue que pude seguir con la clase, pero lo malo que la alumna se enojó conmigo porque no la tome en serio.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: desconozco que se hace antes estas situaciones, creo que sería bueno que nos enseñaran que hacer ante estas situaciones, fijar protocolos, etc.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de Operaciones marítimas.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: No, no he tenido la experiencia pero si mis compañeros de trabajo.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: he escuchado de problemas disciplinarios.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: no.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: el impacto por lo general es negativo, porque los alumnos no conocen el reglamento docente y las obligaciones que tenemos al respecto.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: no.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que tanto los alumnos, como los docentes debemos tener claro la reglamentación que nos rige y efectivamente he evidenciado desconocimiento. A mí no me ha tocado presenciar nada inusual, pero creo que se podría generar instancias de reuniones entre profesores para que compartan sus experiencias y así saquemos lecciones aprendidas.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de atención de público.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: no.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: creo que por lo general son problemas de desmotivación.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: respecto a las experiencias que han tenido mis compañeros, les hablo a los alumnos y les comento que si quieren conversar y preguntar algo inusual, que se sientan con la libertad de poder conversar con su profesor.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: espero que positivo.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: no apreciado.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo que entre los docentes hay personal con mucha experiencia y que la institución debería generar instancias para compartir estas experiencias. Además deberían capacitarnos para potenciar el liderazgo en el aula.

ENTREVISTA SOBRE “ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL”

La siguiente entrevista será utilizada con fines académicos de una Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Educación Superior, que tiene por objetivo general “Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional”.

Objetivo de la entrevista:

1. Identificar que entiende el docente por situación compleja.
2. Identificar estrategias para atender situaciones complejas.

Instrucciones: para responder la siguiente entrevista deberá considerar datos del año en curso a la fecha.

Cargo: Docente de técnicas de faro.

1. En cumplimiento de sus funciones como docente, ¿ha evidenciado problemas complejos, no rutinarios, de situaciones que requieran una atención extraordinaria, donde se vean afectados los grumetes alumnos?

R: Sí.

2. ¿Qué tipo de problemas son los que le ha tocado presenciar con los alumnos y como se presenta esta situación?

R: Un alumno le dio un taque epiléptico.

3. ¿Qué acciones tomo ud., en esta situación y en base a que lo hizo?

R: no supe que hacer, pero los compañeros lo asistieron.

4. ¿Qué impacto tuvo en los alumnos su curso de acción?

R: negativo, me quede paralizado, no sabía qué hacer ni a quien avisar.

5. ¿Qué ventajas y/o desventajas reconoció en el curso de acción a seguir?

R: desventajas, la ignorancia de no saber qué hacer ante estas situaciones y no tener claros los protocolos.

6. ¿Qué estrategias sugeriría ud., ser implementadas por la institución, para poder apoyar al docente en su gestión en el aula?

R: creo q los profesores deberían tener súper claro un protocolo ante una situación compleja, además de saber con qué medios cuenta el establecimiento para apoyar a los alumnos en estos tipos de casos.

ANEXO – 2 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INSTRUMENTOS PARA JUECES EXPERTOS

Evaluador:	Evelyn Nadia Monroy Riquelme
Títulos y grados	Profesor en Educación Media en Castellano y Comunicación Social Licenciado en Educación. Magíster en Didáctica de la Lengua Materna. Magíster en Educación ©, mención Gestión Curricular.
Fecha:	20 noviembre 2018
Tipo de instrumento	Entrevista

Título de la tesis:

ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL

Objetivo General de la Tesis:

Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del diseño del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional, que otorguen al docente herramientas para dar un mejor apoyo a los grumetes alumnos.

Objetivos Específicos:

1. Describir el rol docente en el contexto del proyecto educativo institucional.
2. Describir el plan de capacitación y perfeccionamiento para docentes en la institución.
3. Identificar la percepción de los docentes, sobre situaciones complejas en el aula con los grumetes alumnos.
4. Identificar estrategias para atender situaciones complejas vividas por los docentes con los grumetes alumnos.
5. Diseñar una propuesta de estrategias en materias de liderazgo, para que sean incorporadas en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente.

Integrantes Grupo:

Apellido paterno	Apellido Materno	Nombres
Adriazola	Canessa	Alberto
Quintana	Araya	Carlos

Evaluación

Aspectos a Evaluar	Adecuada	Debe mejorar	No adecuada	Observación (en caso de ser necesario indique el número de la pregunta a la que hace referencia)
Redacción de las preguntas	X			
Número de preguntas	X			
Pertinencia de las preguntas	X			
Coherencia de las preguntas en relación con los objetivos de la investigación:		X		Las preguntas no apuntan al objetivo específico 1.
La estructura de la entrevista es adecuada para ser aplicada a un profesor	X			

Evelyn Monroy Riquelme.
Firma Evaluador

INSTRUMENTOS PARA JUECES EXPERTOS

Evaluador:	Ana Codjambassis
Títulos y grados	Licenciada en ciencias políticas y administrativas, Administrador Público, Magíster en investigación social y desarrollo
Fecha:	
Tipo de instrumento	Pauta entrevista

Título de la tesis:

ESTRATEGIAS EN MATERIAS DE LIDERAZGO PARA DOCENTES EN LA ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL

Objetivo General de la Tesis:

Proponer estrategias en materias de liderazgo, en función del diseño del plan de capacitación y perfeccionamiento docente, acorde al proyecto educativo institucional, que otorguen al docente herramientas para dar un mejor apoyo a los grumetes alumnos.

Objetivos Específicos:

1. Describir el rol docente en el contexto del proyecto educativo institucional.
2. Describir el plan de capacitación y perfeccionamiento para docentes en la institución.
3. Identificar la percepción de los docentes, sobre situaciones complejas en el aula con los grumetes alumnos.
4. Identificar estrategias para atender situaciones complejas vividas por los docentes con los grumetes alumnos.
5. Diseñar una propuesta de estrategias en materias de liderazgo, para que sean incorporadas en el plan de capacitación y perfeccionamiento docente.

Integrantes Grupo:

Apellido paterno	Apellido Materno	Nombres
Adriazola	Canessa	Alberto
Quintana	Araya	Carlos

Evaluación

Aspectos a	Adecuada	Debe mejorar	No adecuada	Observación (en caso de ser
-------------------	-----------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

Evaluar				necesario indique el número de la pregunta a la que hace referencia)
Redacción de las preguntas	X			
Número de preguntas	X			
Pertinencia de las preguntas		X		Pregunta N° 5, podría desarrollar opciones que recojan lo que actualmente consideran los planes de capacitación, y/o sugerencias más específicas
Coherencia de las preguntas en relación con los objetivos de la investigación	X			
La estructura de la entrevista es adecuada para ser aplicada a un profesor	X			

Ana Codjambassis
Firma Evaluador