

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**“ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA U. E. SIMÓN BOLÍVAR”**

Autor:

Ricardo Segarra Lindao, C01-O.E.

C.I.: 0928647452

Tutor(a):

Martínez Guijarro Prudens

Título que otorga:

Master en Educación

Mención en:

Orientación Educativa

AZOGUES – ECUADOR

14 de octubre del 2018

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

RESUMEN

Esta tesis establece relaciones entre la labor docente y el clima escolar y cómo estos procesos se potencian cuando en la institución se promueven liderazgos firmes que parten del nivel directivo que privilegia la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. Sus objetivos consideran: el análisis de relaciones entre directivos y docentes, el clima organizacional y los estilos de liderazgo que prevalecen en la Unidad Educativa Simón Bolívar. El diseño de la investigación fue de tipo correlacional, se tomó en consideración una muestra de los componentes de la comunidad educativa. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista en profundidad y la encuesta, la técnica que se privilegió en ambos casos fue la aplicación de cuestionarios. Entre los hallazgos de esta investigación se puede observar falencias internas como la relación distante con representantes legales que dificulta una cultura de innovación, de otra parte el liderazgo transaccional que se evidencia, establece relaciones informales reguladas por emociones y acuerdos. Estas prácticas no promueven un liderazgo efectivo dentro de la institución.

TÉRMINOS CLAVES: Liderazgo efectivo, Clima escolar, comunidad educativa, desempeño docente.

ABSTRACT

This thesis establishes relationships between the teaching work and the school climate and how these processes are enhanced when the institution promotes firm leadership that starts from the managerial level that privileges communication, motivation and decision making. Its objectives include: the analysis of relations between managers and teachers, the organizational climate and leadership styles that prevail in the Simón Bolívar Educational Unit. The design of the research was of correlational type, a sample of the components of the educational community was taken into consideration. The instruments used, were the in-depth interview and the survey, the technique that was privileged in both cases was the application of questionnaires. Among the results of this research can be observed internal shortcomings such as the distant relationship with legal representatives that hinders a culture of innovation, on the other hand the transactional leadership that is evidenced, establishes informal relationships regulated by emotions and agreements. These practices do not promote effective leadership within the institution.

KEY TERMS: Effective leadership, school climate, educational community, teaching performance.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT..... | 2 |
| CESIÓN DE DERECHOS..... | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| Objetivos..... | 9 |
| Objetivo General..... | 9 |
| Objetivos específicos..... | 9 |
| Documentación y Definición del Problema..... | 9 |
| MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| Definición de Líder Educativo..... | 14 |
| Estilos de liderazgo..... | 16 |
| Estilo 1: Estilo directivo transaccional..... | 16 |
| Estilo 2: Estilo entrenador..... | 16 |
| Estilo 3: Estilo de apoyo..... | 17 |
| Estilo 4: estilo delegador..... | 17 |
| El estilo directivo..... | 17 |
| Sobre Clima escolar..... | 19 |
| Definición de clima organizacional..... | 19 |
| Características del clima organizacional..... | 21 |
| Dimensiones del clima organizacional..... | 21 |
| Identidad institucional..... | 24 |
| Integración Institucional..... | 24 |
| Motivación Institucional..... | 25 |
| Culturas institucionales..... | 26 |
| Cultura del aula..... | 30 |
| Rituales en la cultura docente..... | 30 |
| INSTRUMENTO METODOLÓGICO..... | 32 |
| Diseño y verificación de las hipótesis. Recogida de datos y su tratamiento..... | 32 |
| Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos..... | 33 |
| Análisis e Interpretación..... | 33 |
| Metodología para planificar aplicar y evaluar y monitorear la propuesta del TFM..... | 41 |
| Subprocesos..... | 42 |
| Descripción y preparación de los datos..... | 42 |
| PLANIFICACIÓN DE ASESORÍA COMO RESULTADO DEL PRESENTE TFM..... | 43 |
| Acompañamiento y monitoreo de la implementación de la asesoría..... | 43 |
| Subprocesos..... | 43 |
| ESTABLECIMIENTO DE CONCLUSIONES RESULTANTES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 44 |
| REFLEXIONES FINALES..... | 47 |
| En relación a las asignaturas troncales de la maestría..... | 48 |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

| | |
|---|----|
| En relación a las asignaturas de la especialidad..... | 50 |
| En relación a lo aprendido durante el TFM | 51 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: | 54 |
| ANEXOS | 57 |
| Anexo 1 (Métodos) | 57 |
| Anexo 2 (Instrumentos) | 68 |
| Anexo 3 (Análisis – Encuestas) | 69 |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CESIÓN DE DERECHOS.

Javier Loyola, 14 de octubre de 2018.

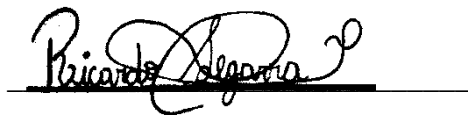
Yo, Ricardo Aquiles Segarra Lindao, autor/a del Trabajo Final de Maestría, titulado: Estilo de liderazgo y clima organizacional en la U. E. Simón Bolívar, estudiante de la Maestría en Educación, mención Orientación Educativa, con número de identificación 0928647452, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción.

1. Cedo a la Universidad Nacional de Educación, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, reconociendo los derechos de autor. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Universidad, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato digital o electrónico.

Ricardo Aquiles Segarra Lindao



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

INTRODUCCIÓN

Intereses y Contextualización de su Labor Docente, de Investigación en Innovación

En este presente trabajo de investigación se ha logrado tratar tres puntos fundamentales que benefician al que hacer educativo y estos son: la importancia de liderazgo de los directivos, la parte pedagógica de los docentes y el clima social escolar junto con las diferentes culturas educativas que encontramos en las instituciones, desde la valoración de docentes y directores de la Unidad Educativa Simón Bolívar.

En nuestros tiempos como en la antigüedad se pretende crear una educación eficaz y efectiva el mismo que sea considerado desde un punto de vista principal como la relación con el servicio que se brinda vinculado a un proceso de aprendizaje y enseñanza para posteriormente lograr un mayor resultado productivo junto con la ayuda y participación de toda la comunidad educativa. Para poder ver reflejado este propósito es muy importante la aplicación del liderazgo efectivo junto con un clima de trabajo agradable y organizado, estos dos aspectos fundamentales para el proceso de mejora de las organizaciones educativas.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) referido por (Weinstein, 2010) señala que el liderazgo directivo es un tema con prioridad política, en varios países del mundo, dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que la educación está alcanzando en la orbe, motivo por el cual, se requiere de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización. Por otro lado, (Kinssey, 2008) referido por (Weinstein, 2010) indica que las escuelas efectivas poseen un factor directivo, como elemento que distingue, conllevándolo al éxito educativo.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

En relación a las ideas de los autores antes expuesto (Galvan, 2006) indicaba que para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de tipo formativa. Al analizar estos conceptos podemos estar de acuerdo que si en un ambiente de trabajo no encontramos un clima organizacional acorde a las necesidades, sí se puede logara mejorar para que se supere las relaciones y proceso de comunicación: no obstante, esto requiere de un análisis que permita a los directivos mejorar estos puntos como son: la buena comunicación, la motivación y la toma de decisiones idóneas.

(Mendoza, 2010) refiere que la (OCDE, pág. 14) concluye luego de los estudios realizados en veintiún países afiliados del mundo entre los años 2006, 2007 y 2008, que es necesaria la redefinición de roles, las tareas y habilidades directivas.

Estructura del Dossier o Memoria

En la presente Propuesta de investigación-innovación **ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA SIMÓN BOLÍVAR DEL CANTÓN MILAGRO GUAYAS ECUADOR AÑO LECTIVO 2017-2018** sobre la didáctica propia de la especialidad nos piden desarrollar sobre la base de la toma de contacto con las instituciones y la indagación sobre clima institucional y liderazgo directivo, describa por lo menos 3 tres problemas existentes en las instituciones educativas de distintos niveles por lo que la investigación que se presentará en el informe se realizó en la unidad educativa arriba nombrada: por lo que hubo también que desarrollar actividades asociadas como:

A.-Lectura de material impreso sobre culturas institucionales y estilos de liderazgo directivo en educación. La Investigación sobre eficacia escolar - Javier Murillo, la escuela del futuro

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

María Teresa Lugo, Las micropolíticas del cambio educativo, Joseph Blase, Programa Mentoría:

Lectura La entrevista, Programa Mentoría: Indagación para la toma de decisiones.

B.- Elaboración de cuestionario para entrevistas y encuestas a profundidad a directivos y docentes.

C.- Trabajo de campo para recolección de información sobre estilos de liderazgo directivo, culturas institucionales y relación entre los actores.

D.- Sistematización de las respuestas recolectadas.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos.

Objetivo General.

Analizar la relación de liderazgo de los directivos docentes y el clima organizacional, institucional determinar la relación de estilos de liderazgo con las culturas institucionales y relación entre los actores de la unidad educativa Simón Bolívar del cantón Milagro.

Objetivos específicos.

Diferenciar el estilo de liderazgo, sus características de los directivos de la institución educativa Simón Bolívar perteneciente a la zona educativa 5 Distrito 09D17 de Milagro.

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos de la unidad educativa la gestión escolar y los climas y culturas institucionales.

Establecer en consenso los planes de mejora, estableciendo acuerdos, compromisos conclusiones y recomendaciones para mejorar calidad en dicho establecimiento.

Documentación y Definición del Problema

En el primer problema como lo es la falta de liderazgo directivo podemos notar que al momento de solventar una situación que se les haya presentado y no se logra una gestión idónea de liderazgo por lo tanto escasas son las veces que se asume estrategias de parte de las autoridades y no se logra una actitud democrática sino más bien autoritaria.

Se aprecia mucho por parte de los docentes que los directivos son muy dóciles, asumen una actitud muy sumisa ante situaciones de disciplina, micro tráfico de drogas, conflictos entre estudiantes, enfrentamiento entre pandillas. Como docente se exige que haya más control y

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

aplicar disciplina que ayude a que muchos más estudiantes no sigan los mismos pasos de aquellos que no respetan la Unidad Educativa donde se están preparando.

La sobreprotección que los estudiantes tienen hace que ellos se sientan libres de hacer lo que les parezca conveniente, aprovechándose de las actitudes sumisas por parte de las autoridades que pone al estudiante como el más importante y al que menos se puede tocar para disciplinar.

El clima escolar como segundo problema es muy abrumador ya que los que conforman la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia, representantes legales, autoridades en general perciben que el trato a cada uno de los involucrados es inadecuada ya que al docente se lo limita y esto no permite que tengamos una comunicación adecuada en la institución y se genere inconvenientes difíciles de solucionar porque la decisión correcta no se la toma y todo esto lleva a tornarse en factores que no genera un clima laboral afectivo que beneficie los niveles de educación efectiva.

La cultura de colaboración artificial es la que se manifiesta de manera más directa, siguiéndole la balcanizada pero entre las dos son las más fuertes y la cultura individualizada también presente se presenta en menor grado sin embargo la presente investigación será la que definirá su situación.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MARCO TEÓRICO

Las sucesivas reformas (administrativas, curriculares, pedagógicas) ensayadas en el país desde fines de la década de 1980 y a lo largo de la década de 1990 no han tenido los resultados esperados en términos de mejoramiento de la calidad de la educación y, hasta la fecha han quedado pendientes y acumulándose muchos problemas, no sólo cualitativos sino también cuantitativos. El país a decir de (Torres, 2002) estaba sumergido en un “modelo de "reforma educativa" igualmente obsoleto e ineficaz: reforma vertical, de arriba abajo y de afuera hacia adentro, que asume como verdadero y suficiente el conocimiento experto, que apela a decretos antes que al diálogo, la consulta y la participación social, que cuenta con los docentes como meros ejecutores antes que como interlocutores, que confunde los documentos y la normativa con los hechos.”

A diferencia de lo ocurrido en las décadas precedentes, el estado ecuatoriano configuró una transformación en la oferta del sistema educativo, con políticas eficientes, orientadas a la construcción de una sociedad del Buen Vivir o Sumak Kawsay y reconociendo ante todo a la educación como “un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, la garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el ‘buen vivir’” (Constitución, 2008, pág. Art. 26) y a partir de este principio el país concibió un nuevo marco legal que promueven el compromiso estratégico para un nuevo modelo descentralizado de gestión, la universalidad y la laicidad de la educación pública, concebidas desde la (Ecuador, 2008), Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) y reglamentos correspondientes.

El nuevo modelo de gestión desconcentrado (LOEI, 2011, pág. Art.25) que establece el sistema educativo en zonas, distritos y circuitos con el propósito de acercar la oferta y los

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

servicios a los territorios demanda nuevas propuestas educativas que permitan insertarse en el proceso de aproximación a las comunidades para determinar los impactos producidos por las diversas políticas, planes, programas y proyectos a fin de poder situar la reflexión sobre la calidad en las escuelas y animar a los actores sociales y educativos para asumir el gran desafío de poner en discusión el nivel de impacto y junto a ellas las acciones tendientes a asegurar la calidad educativa desde el enfoque de derechos y nuevos paradigmas de desarrollo, fundamentados en el Plan Decenal de Educación.

El Ministerio de Educación, la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación y, la Dirección Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa, con el apoyo de la VVOB (Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica), delinearán el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, para concretar operativamente los procesos y procedimientos para los Asesores y Auditores Educativos. Específicamente el Manual de Asesoría de Calidad, documento que permite a la docencia proponer un trabajo corporativo y colaborativo entre los diferentes actores corresponsables del aseguramiento de la calidad educativa en los diferentes niveles educativos desconcertados.

La educación de calidad es un elemento que asocia los tres puntos que se están tratando, la misma que permite llegar a identificar los aspectos que nos servirán para satisfacer las necesidades y expectativas de toda la comunidad educativa y así lograr el objetivo de llegar a tener una mejor manera de liderar, clima y cultura.

Como docente podemos darnos cuenta que mucho de los inconvenientes que se tiene por parte de los directivos es la falta de liderazgo que edifique las capacidades de todos los miembros de la comunidad educativa, estos deben ser capaces de plantear estrategias, políticas internas, apoyo al docente, personal administrativo y de servicio y no solo en el bienestar de los docentes sino

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

pensando en generar un trabajo más colaborativo en la institución y así generar una imagen diferente y asertiva de la Unidad y esta para ser reconocida por su ambiente positivo que se proyecta de manera externa.

Al hablar de liderazgo en los centros escolares, invariablemente aparece en nuestros discursos la figura del rector o director/a del centro del cual se establece sus funciones en el artículo 43 y 44 del RLOEI y no es infrecuente que ambos (dirección, liderazgo) queden ligados. Buena parte de la reflexión teórica sobre los procesos de dirección escolar ha ido dejando claro en los últimos años que un director no sólo ha de circunscribir su actuación a gestionar adecuadamente la organización, sino que ha de liderarla (González, 2003) (Murillo, 2006). Se ha insistido así en la importancia de que el rector o director - “líder formal” de la organización- articule, promueva y cultive una visión de lo que debería ser el centro escolar que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, la comunique a los profesores y logre de ellos asentimiento y compromiso; se ha insistido, igualmente, en que en el ejercicio de su liderazgo el director ha de esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y orientarse a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos (Leitwhood, 2000) (Jantzi, 2000).

La centralidad de la figura del director es evidente en buena parte de las aportaciones que se han ido haciendo en los últimos años sobre la inclusión educativa y el liderazgo (Guzmán, 1997; Bargerhuff, 2001; Bauer y Brown, 2001; Walter, 2005, Dimmock et al., 2005). Cabe citar, a título ilustrativo, la revisión de Rielh (2000) sobre el rol de los directores escolares en la respuesta a necesidades de un alumnado cada vez más diverso, o la realizada por Leith Wood y Rielh (2005) sobre prácticas del liderazgo de directores exitosos entre las que incluyen las de aquellos que trabajan en contextos escolares en los que predomina la diversidad del alumnado. En ambos trabajos se subraya el importante papel del liderazgo del director para afrontar los

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

retos que plantea la diversidad en el discurrir organizativo y educativo de sus centros escolares.

Desempeñan un papel crucial al atender a aspectos como: promover y cultivar nuevos significados sobre la diversidad en el centro; cultivar un sentido compartido de comunidad inclusiva implicando a alumnos, familias, docentes, etc.; además ejercer un liderazgo pedagógico centrado en la tarea nuclear de las escuelas y colegios o las hoy llamadas unidades educativas, esto es, en los procesos de enseñanza- aprendizaje con vistas a promover prácticas inclusivas en las aulas así como la coherencia curricular en el centro en su conjunto; atender al desarrollo de comunidades profesionales de docentes que trabajan conjuntamente y en colaboración sobre la práctica curricular y de enseñanza; reforzar conexiones y relaciones entre la escuela y las comunidad, pues la creciente diversidad de estas últimas exige que se refuercen los recursos y capacidades de las familias para implicarse productivamente en la escuela y apoyar el aprendizaje de sus hijos, en el apoyo para lograr un adecuado clima escolar etc. Toca dentro del marco teórico establecer definiciones conceptuales básicas que nos permitan tener una mejor idea del liderazgo educativo.

Definición de Líder Educativo

(Lewin, 1940) Referido por (Foladore, 2011, pág. 3) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. Según lo expuesto es necesario que la figura de líder sea positiva y guíe de una manera acertada a todos los miembros de la organización y alcancen el objetivo propuesto.

(Lewin, 1940) citado por (Leiva, 2011, pág. 5) desde el punto de vista de la conducta le da un significado a liderazgo como “la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo,

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”.

Según el autor arriba expuesto un líder se encarga de conducir a su grupo, siendo el responsable de que su equipo trabaje en base a lo acordado. Es por eso que el ser un líder democrático ayudará a que su grupo de trabajo logre realizar todo lo que se hayan propuesto y alcanzar una satisfacción que se la experimentaría con gozo.

Este mismo insta un concepto organizado en donde el equipo no se trata de una sola persona sino de un grupo dispuesto a alcanzar su objetivo de una manera armoniosa y colaborativa.

Cualidades del líder educativo:

Las personas poseen una multitud de actitudes positivas y negativas, que hacen que se forme su carácter y personalidad y de ahí se indicará que tipo de liderazgo posee. (Espinoza, 1999, pág. 23) menciona una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo.

En un líder es necesario que sea ordenado, ya que esto le permite mantener una organización adecuada y distribución correcta del tiempo para realizar todas las actividades planeadas. También tiene que ser sincero, desde todos los lados posibles, porque por medio de este valor se ganará la confianza de todo su equipo. La justicia que aplica en la toma de las decisiones hará que se muestre como una persona justa y con una moral elevada. Ser cauteloso ayudará a que se hable lo necesario y a su debido tiempo sin exceder en decir algo que lastime a algún miembro de su organización. El autocontrol que va de la mano con la humanidad ayudará que no se asuma

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

una actitud egocéntrica sino más bien llegar a ser lo que todo líder debe ser, un ser justo, lleno de sencillez y carácter positivo para alcanzar metas para bien de todos no de algunos nada más.

Un líder debe estar en todo momento limpio de manera física y espiritual, como parte de la imagen personal. La tranquilidad que debe ser la conciencia limpia ayudará a asumir actitudes de respeto y consideración, también se requiere que sea laborioso, siempre haciendo las cosas útiles, con mucha inteligencia y sabiduría para tomar buenas decisiones en cuanto a gastos. Ser solidario con todo el equipo de trabajo, haciendo el bien siempre sin mirar a quien se lo hace y ser una persona leal con su gente y con todo lo que forme parte de la institución.

Estilos de liderazgo.

Estilo 1: Estilo directivo transaccional.

El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones. (Blanchard, 2007, pág. 123)

Estilo 2: Estilo entrenador.

El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Aunque, como se puede apreciar, se va aumentando la comunicación de dos vías y

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder. (Blanchard, 2007, pág. 1)

Estilo 3: Estilo de apoyo.

El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado cuando las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo. (Blanchard, 2007, pág. 123)

Estilo 4: estilo delegador.

El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente en los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. (Blanchard, 2000, pág. 124)

El estilo directivo.

Predomina el liderazgo democrático y transaccional, este permite que todos los miembros se manifiesten y expresa la importancia de la decisión en conjunto, en su concepto está la colaboración y no la competencia de quien es mejor, sino más bien alcanzando una meta que es

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

el objetivo principal y las características que diferencian a los demás líderes democráticos, según (Rivera, 2011) son:

No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución. Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo. Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso. Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos. Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos. Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo. Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad. Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan.

Promueve la comunicación en todos los niveles. Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes (Rivera, 2011, pág. 79).

Según, (Gabor, 2007) el directivo democrático asume las siguientes actitudes: Confía en la capacidad y buen juicio de los docentes, padres de familia y estudiantes. Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo. Crea un fuerte sentido de solidaridad Toma decisiones compartidas (Gabor, 2007, pág. 46).

Sobre Clima escolar.

Es muy importante el clima escolar el mismo que según (Chiang, 2010, pág. 42) menciona que “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. El ambiente en el que se conviva debe permitir el fortalecimiento del buen desempeño de todos los involucrados en la comunidad educativa. A continuación se detallan algunos conceptos básicos:

Definición de clima organizacional.

Para (James, 1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. (Chiang, 2010) Expresa que la conceptualización de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

En primer lugar las aportaciones marcaron propiedades y características organizacionales de dominio primordial en las organizaciones para que posteriormente aparezca un segundo equipo de conceptos que permitieron una mayor importancia a algunas representaciones concededoras y representativas en donde los puntos individuales son determinantes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

En tercer punto podemos palpar la conceptualización del clima con un grupo de ideologías necesarias y globalizadas en donde se considera la importancia de interaccionar entre los miembros y la situación.

Friedlander y Margulies en 1969 (Chiang, 2010, pág. 56) quienes lo catalogan como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”. Según lo expuesto el clima debe ser parte fundamental en una organización, porque es notorio desde el inicio el ambiente que se manifiesta por parte de los integrantes y este es manifestado con su comportamiento, rendimiento y actitudes ante las diferentes situaciones.

Por último según la idea de (Likert, 1978, pág. 10) conceptualizan el clima organizacional como:

“La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos”.

(Acero, 2003) manifiesta su conceptualización en cuanto al clima como: “Un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo”.

En base a esta conceptualización aparece la variable clima organizacional.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Características del clima organizacional.

Para (Alcocer, 2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

Según lo mencionado por (Alcocer, 2003) el clima organizacional, posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las una organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. (Alcocer, 2003, pág. 90)

Dimensiones del clima organizacional.

(Campbell y otros, 1970) plantearon cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

consideraciones, el apoyo y la contención. Investigadores como (Ostroff, 1993) plantea diez dimensiones principales del clima organizacional: “liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

(Lickert, 1978) referido por (Alcocer, 2003, págs. 78-86), en base a sus aportaciones, presenta los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales. Esto evidencia que cada sistema gerencial genera una clase de clima organizacional. A continuación se expone cada uno de ellos:

“No hay un acuerdo generalizado sobre las dimensiones del clima, sin embargo hay un consenso de que el clima influencia los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el colaborador (ej.: satisfacción en el trabajo, compromiso, motivación, etc.). En otras palabras, con los niveles de satisfacción del colaborador, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.”

Considerando esto último, Acero (2003), quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones **Relaciones interpersonales**: en este punto los empleados se apoyan unos con otros y su relación es respetuosa y considerada.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Estilo de dirección: en esta parte los jefes apoyan a sus empleados.

Sentido de pertenencia: donde se pretende apoderarse de lo que es suyo de una manera orgullosa, su compromiso con la empresa y responsabilidad de llegar al

Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. (Alcocer, 2003, pág. 87).

Según las dimensiones del clima, (Berrocal, 2007, págs. 20-37) basado en la teoría de (Lickert, 1978) y las clases de dimensiones del clima organizacional observadas por (Acero, 2003) se elabora un instrumento a través del cual y en forma sintetizada mide el clima organizacional.

(Berrocal, 2007) manifiesta la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva. Por lo tanto realizó un profundo análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de clima organizacional de (Acero, 2003) y los fomentó en tres dimensiones: identidad

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación:

Identidad institucional.

Los miembros de la institución educativa como los son los padres de familia, docentes, docentes, personal administrativo y de servicio al fortalecer su sentido de pertenencia constituye una parte fundamental para la formación de la identidad institucional. Al momento de reconocer nuestra institución educativa como propia se logrará prácticas que reflejen la identidad institucional.

Como seres humanos que poseemos un permanente sentido de naturaleza social, siempre nos relacionamos y buscamos la manera de interactuar con los demás, utilizando los elementos de la comunicación de una manera idónea para satisfacer las necesidades de transmisión correcta siendo claras y concisas.

En conclusión (Berrocal, 2007) aclara que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización.

Integración Institucional.

Según lo que expone (Martini, 2006) la institución organizacional se ve vinculada al significado de participación educativa. La integración de cada uno de los miembros educativos es un poco compleja porque existen dos tipos de opiniones, por una parte unos son restringidos al momento de participar y por otra parte si les agrada la idea de ser más radicales. Algunos autores como (Apple, 2007) apoyan la idea de que las escuelas tengan una participación más igualitaria.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

En relación a lo analizado, (Berrocal, 2007) está de acuerdo en que la institución debe ser un punto de partida desde donde todos son colaboradores y se ayudan entre sí aceptando que las relaciones personales son respetuosas, cooperativa y responsable, esto puede ser aceptado por medio de indicadores asertivos como una buena comunicación y aceptación de un excelente equipo de trabajo.

Motivación Institucional.

Las motivaciones son parte fundamental de la teoría de las necesidades de (Maslow, 1970) referidas por (Cordova, 2007) que a continuación se detallan muestran esta importancia.

Necesidades básicas: (para el sustento de la vida humana), tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Necesidades de estimación: una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.

Necesidades de autorrealización: consideradas la esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso (Cordova, 2007, pág. 67)

Respecto a la motivación institucional, (Berrocal, 2007, pág. 29) muestra que el nivel de claridad de la guía sobre el porvenir de la institución. Al momento de ser consistente con las

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

ideas y políticas, también implica de una manera clara la colaboración de los líderes, los mismos que apoyan e incentivan el desarrollo,

En conclusión la igualdad en los beneficios del trabajo debe ser clara y aprobable.

Evidenciándose la satisfacción en las actitudes de los trabajadores. Este tipo de valoraciones ayuda a evaluar el tipo de clima que se percibe en la organización.

Este tema de liderazgo y clima organizacional se han vuelto puntos importante para el buen desarrollo de una institución y hay que tomar en cuenta también la vida cotidiana de los docentes e identificar su cultura.

Culturas institucionales.

Definiendo la cultura como una serie de comportamientos expresados en rituales, símbolos y costumbres, partiremos para dar respuesta a las interrogantes que desean dar con este trabajo de investigación, las cuales son ¿cuáles son los tipos de cultura docente presentes dentro del aula?, ¿cuáles son los rituales más comunes entre los docentes de educación secundaria?

Cultura docente.

Dentro de la sociedad encontraremos siempre diferentes tradiciones y esto ocurre con todos los docente, dicentes, etc. las diferentes culturas las podemos clasificar en subcultura (Dean, 1999, pág. 151)

(Pérez, 1998) conceptualiza a la cultura docente como “el conjunto de creencias, valores, hábitos y normas dominantes que determinan lo que dicho grupo social considera valioso en su contexto profesional” l ahí se aplica los principios adquiridos como: métodos, herramientas, estructura de sus clases, la calidad con la cual se desenvuelve así como la toma de decisiones que

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

en la práctica deberá poner en marcha, todo esto con el fin de mejorar y contribuir en el aprendizaje de los alumnos.

Cultura Individualista.

La cultura individualista del docente es vista de esta manera ya que al encontrarse en aislamiento dentro del aula pierde cualquier tipo de contacto con alguno de sus compañeros, no quedan solo aislados por arquitectura sino porque ellos así lo desean ya que no les gusta el ser expuestos y ser observados, este tipo de individualismo puede ser utilizado por el profesor como una medida de ser él, quien determina el tiempo de su espacio al mantenerse aislado será él, el único que mantendrá el orden dentro de su aula y evitará cualquier tipo de distracción.

Al respecto (Fulla, 1996) menciona la condición más común para el docente no es la del trabajo en equipo, lo es una condición de aislamiento, de trabajo solitario, apartado de sus colegas. Un elemento importante y que no debe dejarse de lado es el hecho de reconocer que los docentes no cuentan con el tiempo para trabajar en equipo con los demás docentes, por eso los maestros se repliegan en sus aulas y cierran las puertas para responder a sus obligaciones y en caso de contar con el tiempo prefieren ocuparlo en planificar sus clases en lugar de planificar con los demás maestros.

Este individualismo del docente puede ser involuntario ya que por estructura y tradición los docentes siempre han sido aislados de sus demás compañeros al designárseles un aula, y por resultado se tendrá en cada escuela profesores individualistas acostumbrados a trabajar a puerta cerrada dentro de sus aulas.

Puede ser compatible con el intercambio de opiniones sobre los alumnos y sobre los materiales más adecuados para su utilización en el aula, pero no favorecen la reflexión conjunta,

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

la planificación y la revisión compartida del proceso de enseñanza que se desarrolla en las aulas. El individualismo supone aislamiento y ausencia de trabajo en común, empobrece las relaciones entre los profesores, por lo tanto el trabajo en equipo y la colaboración deben basarse en el respeto a la iniciativa y a la creatividad personal de cada uno de los docentes que han de convivir en un mismo centro escolar.

Cultura Colaboracionista.

Se considera que la colaboración y colegialidad promueven el crecimiento profesional y el perfeccionamiento escolar, entendiéndose por esto como enseñanza en equipo, planificación cooperativa, apoyo de los compañeros, relaciones de supervisión y orientación, dialogo profesional, etc. (Hargreaves, 1999)

Los profesores escogen, de manera espontánea o voluntaria trabajar juntos, sin un programa de control externo: las modalidades van desde intercambiar ideas y material hasta observaciones e investigación reflexiva. La cultura de colaboración se va construyendo lentamente y está acompañada de tres condiciones: un director competente para facilitar las relaciones en torno a un proyecto; un interés de los profesores por dedicar tiempo para el contacto con los otros; una valoración positiva del trabajo como medio para mejorar la enseñanza.

Cultura de Colegialidad Artificial.

Este tipo de colaboración puede ser un poco impuesta ya que los docentes no están del todo convencidos o entusiasmados en participar en alguna actividad escolar, y si llegan a participar solo lo hacen porque saben que obtendrán algún tipo de resultado en especial.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Las relaciones de trabajo colectivo que establecen los docentes son impuestas de forma obligatoria por los administradores, pudiendo establecerse horas y lugares fijos para poner en práctica esa colaboración, por ejemplo, planificar reuniones, el propósito de dicha Colegialidad es conseguir que los resultados sean predecibles, aunque no siempre puede garantizarse. Se celebran las reuniones en el momento y en el lugar determinado, pero no se produce una relación espontánea entre los profesores, en la que se intercambian puntos de vista de manera informal y en donde la relación personal envuelve la actividad productiva. (Marchesi, 2000) nos representa estas dos culturas esquemáticamente para entenderlas un poco mejor.

Cultura Balcanizada.

En esta forma de contribución, los educativos no se encuentran aislados, ni trabajan como un solo instituto, se forman grupos más pequeños, esto puede ser por áreas o materias. La colaboración de los docentes divididos en pequeños grupos no representa un problema, sin embargo, las culturas balcanizadas se caracterizan por el aislamiento de los grupos, la poca actividad entre ellos. La balcanización se define por la existencia de grupos reducidos de profesores enfrentados entre sí. En torno a intereses profesionales, al reparto de influencias y al poder dentro de la escuela se organizan los grupos de profesores con fuertes objetivos comunes y un estricto sentido de pertenencia al grupo.

Consta una quinta clasificación cultural denominada *Mosaico en Movimiento* que hace (Hargreaves, 1999) proponiendo satisfacer las necesidades de las escuelas reestructuradas y el mundo postmoderno. La solución, según este autor, no es suprimir la estructura departamental de los centros educativos, sino diluir sus límites y favorecer que se creen nuevos subgrupos y formas más flexibles de organización.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

De esta manera (Hargreaves, 1999), nos muestra esta visión de clasificar la cultura docente con las cuales podremos identificar qué tipo de cultura docente esta predominando en las aulas de nuestras escuelas, teniendo en cuenta que esto dependerá de otros factores como el entorno, la sociedad y las costumbres.

En resumen existen diversos tipos de culturas entre los profesores ya sea por la edad, estilo de enseñanza, especialidad y nivel profesional. La presencia de alguna de ellas puede ser mayoritaria en un centro, determinando la forma de relación de los profesores y las asociaciones que se producen entre ellos, la existencia de una cultura predominante no impide la presencia de otros subgrupos dentro de la escuela, que podrían tener otro tipo de intereses. La cultura de una escuela puede favorecer o limitar el desarrollo profesional de los profesores, sus condiciones de trabajo, el apoyo a la innovación, la adaptación a las demandas sociales y el trabajo en equipo.

Cultura del aula.

El aula escolar toma una vital importancia, como el espacio de observación, ya que viene a ser el lugar donde continuamente se entretejen las redes de intercambios significativos, entre docente-alumnos del cual se pueden desprender las razones de adoptar su propia cultura.

Rituales en la cultura docente.

Definiendo lo que es ritual tenemos lo siguiente: conjunto de reglas que se siguen, como parte de una costumbre. (española, 1992) Conjunto de ritos de una religión, de una iglesia o de una función sagrada. Estar impuesto por la costumbre, (Enacarta, 2004) (Beare, 1992), reconoce la importancia de ubicar los rituales como uno de los puntos importantes en la construcción de toda cultura. De modo que las escuelas parecen tener la responsabilidad de clarificar y coordinar estos

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

elementos culturales porque, como organizaciones, forman, directa o indirectamente, un conjunto de valores, filosofía e ideología cuya intención es educar intelectual y socialmente. Por ello, las escuelas, con o sin intención son lugares culturales de gran poder.

Cuando los alumnos se ponen de pie al entrar el profesor en el aula están manifestando simbólicamente respeto a la autoridad, “la función de los rituales en el marco de una cultura es desactivar la agresión, facilitar la unión entre los individuos y mantener las reglas del juego”. Algunos de los rituales que se presentan dentro de la organización escolar son los siguientes según (Guerra, 1994, pág. 224)

Tratamiento con el cual se dirigen los alumnos a los profesores y viceversa.

La configuración del espacio, al que utilizan los directores, profesores y alumnos.

Movilidad por el territorio, en este caso los alumnos no tienen acceso a todos los lugares de la escuela como el director o los profesores.

El mobiliario tiene distinto tamaño y diferente calidad, según el poder jerárquico.

La inmovilidad es característica del comportamiento en el aula, el profesor se mueve con libertad, mientras que el alumno suele permanecer sentado en su pupitre.

La celebración de ceremonias (apertura y clausura del curso, entrega de premios...)

Los ritos, las costumbres, las formas de organizar el espacio y el tiempo, los discursos, son los elementos fundamentales y característicos de cada una de las culturas. Ante esta situación en el marco de cualquier escuela que se quiera, se encontrarán las diferentes culturas que se entrecruzan en el espacio escolar impregnando el sentido de los intercambios y el valor de las transacciones simbólicas en el medio de las cuales se desarrolla la construcción de significados de cada individuo. (Pérez, 1999)

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

INSTRUMENTO METODOLÓGICO**Diseño y verificación de las hipótesis. Recogida de datos y su tratamiento**

Es necesario describir con detalle todo el proceso de diseño del instrumento, la recogida y el tratamiento de los datos. Las técnicas de investigación más utilizadas en didácticas son: estudio de caso; investigación correlacional; experimentos; triangulaciones; diseño y evaluación de prototipos o materiales; etc.

El objetivo del este estudio fue instituir las semejanzas y relaciones del liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito 09D17 del Cantón Milagro ZONA 5 Educación, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 10 docentes, 2 directivos y 38 estudiantes (consejo estudiantil). Los instrumentos empleados fueron la encuesta de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones y estilos entrenador, transaccional democrático y de apoyo y el cuestionario de clima organizacional y culturas institucionales (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional, Pero otro de los objetivos del presente trabajo es exponer los tipos de cultura que presentan los docentes de Educación dentro del aula, y de esta manera presentar de acuerdo a su tipo de Cultura los rituales más empleados por estos docentes para tratar de lograr un cambio en los mismos.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Los directivos del establecimiento seleccionado dieron acogida a esta investigación, autorizando y prestando todas las facilidades para la recolección de datos que se realizó tanto a directivos docentes y algunos estudiantes representativos.

La presente investigación tiene como propósito, determinar la Gestión Pedagógica en el aula: Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores de educación básica elemental media y superior. La muestra fue de 50 entre directivos, docentes con sus alumnos correspondiente a la población a investigar, dado que ésta fue pequeña, finita y manejable no se necesitó de técnicas de muestreo, se manejó la técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario

Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos

Análisis e Interpretación.

El aspecto central del presente TFM es el Liderazgo y por eso lo he definido de la siguiente manera: **Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en la Unidad Educativa Simón Bolívar del Cantón Milagro – Guayas - Ecuador Año Lectivo 2017-2018.**

La problemática se vio en esta institución y es por eso que esta investigación parte del análisis de esta problemática existente, donde se presente como en muchos otros lugares los conflictos internos con la comunidad educativa expresando de una manera incómoda e inadecuada el uso de la comunicación distorsionada. En otro punto, existe una falta de organización al momento de solucionar un problema que se torna compleja por los diferentes puntos de vista y en la mayoría factores negativos que no benefician la gestión de los niveles de calidad educativa.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

La investigación permitió identificar que todos los miembros de la comunidad educativa conocieron que el liderazgo de las autoridades se ha formado como un estilo propio que muestra generalmente falta de regularidad que limita el liderazgo y es propenso a ser débil.

Los miembros de esta investigación manifestaron que el clima organizacional percibido es deficiente, brindando un clima inestable, que presenta conflictos por estar desordenada, con poca importancia para resolver las diferencias, no se encuentran motivados por lo que no se preocupan por el bienestar de los demás sino el suyo propio y esto permite que no se sepa sobrellevar las situaciones y estas se salgan de control.

El miembro de la comunidad educativa que está más próximo a identificar las falencias, son los estudiantes que indican el bajo nivel en la atmosfera educativa en donde se observa la falta de interés.

Es probable que aunque se tengan ciertos inconvenientes y en muchas situaciones se logre llegar al objetivo, ocasionalmente lo hace mediante la persuasión, que sirve para en el momento salir de las dificultades y riesgo que se enfrentan de manera casual.

Siendo resultados que acreditan que el líder directivo de manera ocasional persuade a su equipo para poder lograr alcanzar los planes planteados, superando las diferentes dificultades y riesgos que se pueda aparecer en el camino y enfrentar de una manera positiva para demostrar la posesión de poder influir en los demás de manera significativa y logrando los resultados esperados (Lindsey, 2008).

Mediante este análisis los integrantes pueden reconocer que su líder tiene la capacidad de lograr llevar una organización que permita logara los objetivos y más aun siendo específicos (Chiavenato, 1993) . También se incluye la participación de un miembro del equipo que es el

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

director como líder quien influye en los demás participantes de la comunidad educativa para alcanzar a lograr los objetivos del grupo (Lewin, 1940 referido por Foladori 2011 y Leiva, 2011).

Cabe destacar que el liderazgo dentro de la institución ha sido eficaz, pero no podemos aprobar que el líder organizacional haya sido capaz de tener visión institucional de una manera grupal como estrategia para el bien del mismo. Se ve el interés en el directivo de incentivar e impulsar soluciones que ayuden a solidificar la misión de la institución y que se perciba el potencial y el poder de las personas para lograr futuros objetivos institucionales.

En relación a lo investigado es probable aceptar que el liderazgo ejercido de manera regular por la dirección, se tiende a desviar y ocasionar moderadamente un clima tenso e inadecuado en la institución en su contexto. Es por eso que la identidad institucional es limitada y los miembros no se muestran en su totalidad identificados, ya que sus sentimientos no son completos al momento de alcanzar una meta o un objetivo en específico y es probable que no identifiquen los objetivos institucionales, su visión y misión, y por tal motivo no se valora con solidez.

Por el poco interés de conocer la visión, misión y objetivos de la institución, existe la posibilidad de que los miembros colaboren o ayuden hasta donde esté su alcance sin esforzarse por hacerlo más significativo. La manera como el directivo lleva las riendas de la institución hacen que los miembros educativos no tengan en su totalidad claro el futuro de la institución educativa.

A esto se suma lo que manifiesta (Berrocal, 2007) desde el enfoque del docente, el limitado apoyo y estimulación a los miembros de la comunidad educativa que participan, no percibiendo claras posibilidades de desarrollo. Además se percibe inequidad en los beneficios, compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral, por el trabajo académico, y extraacadémico, realizado por los docentes y estudiantes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Según el análisis indica que el directivo lograra cumplir según su punto de vista pero en cuanto a los docentes y estudiantes no lo perciben de esa manera y el líder piensa que las actitudes han sido las correctas frente a lo administrativo y pedagógico pero en si se muestra un desinterés por el clima organizacional, el mismo que se muestra en su totalidad inadecuado.

Es posible que el líder directivo sea una persona que no transmita una imagen vinculada a la fluidez de palabras, elocuente y eso haga que se vea falta de liderazgo; sin embargo, puede que al momento de dirigir la institución siendo y permaneciendo con convicción de lo que plantea y quiere lograr sus objetivos, que lucha por alcanzar las metas y se permanece firme con la responsabilidad y toma de decisiones. Y es importante reconocer que un buen líder deja clara las cosas desde un principio y que, no insulta, no imparte miedo, ni es bipolar, y se mantiene ocupando el puesto que le toca con responsabilidad (LOEI, pág. Art. 44). Es muy importante que los sentimientos no se mezclen con las actividades que genera día a día en la institución donde es responsable.

En segundo punto, al momento de ser líder y ejercer su autoridad puede llegar a generar un clima con inestabilidad e incertidumbre ya que están acostumbradas a autoridades que permitían que ellos decidieran que hacer y no en recibir una disposición. Esto puede lograr en el líder directivo que experimente sentimientos de temor por parte de los padres, logrando acceder y tomando actitudes y asumiendo una actitud flexible que no permite que su liderazgo sea total.

En base a estas situaciones, las actividades dentro de una institución y el ejercicio del liderazgo son limitadas, el mismo que es observado por la comunidad educativa y en donde perciben la falta de actitudes y un adecuado comportamiento que presentan un clima organizacional inadecuado y en el que no se logra que haya empatía.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

El liderazgo democrático permite que las relaciones sean más existenciales, más significativas y busca el positivismo medio y moderado de todos quienes intervienen en la comunidad educativa. Luego del análisis se muestra que líder educativo tiende de una manera moderada a ejercer este liderazgo del cual estamos hablando, mostrando en el director interés en cuanto al comportamiento de decisiones con todo su equipo de trabajo, aplicando una buena relación comunicativa y empleando colaboración y no buscando ser una competencia sino teniendo el mismo objetivo de alcanzar las metas propuestas.

Por lo tanto el grupo de trabajo siendo parte fundamental de la organización, logra alcanzar de una manera formal o informal el trabajo de proceso de creación y ejecución de los objetivos y decisiones tomadas. El líder se apoya en su equipo de trabajo y en los miembros de la comunidad para utilizar recursos que sirvan de organización. El líder confía en la capacidad de cada uno de los docentes a quienes lidera, en ocasiones asigna tareas grupales con el fin de que se aplique con responsabilidad, así como “la creación de sentido de solidaridad acorde a la situación, para finalmente tomar decisiones compartidas” (Borja, 2007)

Los cambios aplicados por el directivo han sido aceptados y aplicados por la comunidad educativa y reforzados para asumir, por parte del líder, la autoridad democrática para dirigir con mayor eficiencia la institución, aspecto que los miembros de la comunidad consideran que es bueno y significativo; no obstante, estos miembros consideran que hay situaciones en las que el director necesita tomar buenas decisiones y no dejar de percibir los problemas que se presentes, sino más bien utilizar suficiente sabiduría y fortaleza.

Si no se hace un cambio en algunas actitudes en cuanto al liderazgo, esto influirá de un amañera negativa por el inadecuado clima que se tornará.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

La discrepancia que se presenta en el estilo que aplica el líder en la gestión influye de manera directa en el clima y esto genera preocupación en su equipo de trabajo, y si el estilo de dirección democrática es ocasional y no es estable genera un ambiente inadecuado y bipolar que confunde a su equipo de trabajo en quienes influye su conducta y ganas de trabajar.

Los descubrimientos por medio de este estudio apoyan lo expuesto por (Zamora, 2007) en don expresa que: “en el sentido que el nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, permite lograr cumplir con la misión y la visión institucional, aspecto que los resultados muestran, pese al ejercicio de estilos de liderazgo desproporcionado”. De igual manera resalta (Contreras, 2005) “en la medida que si bien no es en forma manifiesta la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia”

En la investigación de (Martínez, 2001) manifiesta que “El sentido de la importancia que tiene el liderazgo relevando la relación entre la productividad directriz y la capacidad personal del director, observándose que el manejo de los estilos de liderazgo de parte del director de la institución estudiada, relevan el empleo de capacidades personales y la productividad directriz, sin embargo, es percibido y calificado por los miembros de la comunidad educativa como regular, es decir no es malo pero tampoco es bueno”. Por otro lado, manifiesta (Gómez, 2001) que quien concluye la existencia de relación entre liderazgo y la gestión en la institución educativa, aspecto que el presente estudio pone de manifiesto al establecer la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional, como producto del proceso de gestión realizado por el director como líder institucional. Asimismo reconoce (Padilla, 2005) quien establece que “los participantes están en desacuerdo con los métodos directivos de estimulación motivacional, aspecto percibido por los participantes del presente estudio, en la medida que el director pese a

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

manejar cierta flexibilidad en el empleo de ellos, no existe una equivalencia o supremacía en el empleo de ellos”.

Otro de los inconvenientes es que el método que lideran los directivos está relacionado con las capacidades de desempeño (Morales, 2008) a pesar de que se tenga un líder democrático, tanto docentes, alumnos, padres de familia aceptan que en ocasiones es muy necesario e importante la presencia de un líder con autoridad. Lo aceptan así porque ven la necesidad en la institución de la falta de un clima organizacional estable.

El presente estudio fue realizado a un grupo de profesionales que laboran en una institución pública cuyo ambiente de trabajo es medianamente regular en cuanto al clima.

Del mismo modo, se analizan las conclusiones de (Corona, 2006) quien exalta que “el liderazgo democrático orienta hacia un clima organizacional un tanto distendido; sin embargo, existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo, aspecto que el presente estudio manifiesta al correlacionar el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional el cual tiende a ser significativo, positivo y moderado”. En el mismo sentido aclara (Castrillón, 2005) que dentro de las instituciones educativas quienes orientaban el clima organizacional eran, la misma institución pública, la política interna y la falta de liderazgo, que al permanecer de una manera inadecuada, puntos relevantes que presenta la investigación de este estudio.

Por lo tanto es muy importante reconocer los hallazgos de (Rosado, 2005) en relación al ambiente de trabajo en donde manifiesta que “las dimensiones de conformidad, responsabilidad, relaciones y cooperación se encontraban a un nivel regular de desarrollo, aspectos que también en el presente estudio se observa ya que ellos son parte de los indicadores evaluados en las dimensiones del clima organizacional.”

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Es muy importante reconocer que este estudio presenta resultados de un asolo líder directivo que es el rector de la institución, el mismo que por obvias razones no representa a la totalidad de los trabajadores de su mismo rango del distrito de educación Milagro 09D17; sin embargo, este punto es de referencia para los estudios que se realicen en su posterioridad.

Algunas investigaciones muestran con percepción que la comunidad educativa pudiera influenciar de manera negativa por la convivencia en un clima de violencia, y adaptarse el líder a asumir actitudes sumisas ante la autoridad. En este sentido las derivaciones o resultados pueden ser manipulados por actitudes predichas, y un estilo de vida negativo, situaciones que la investigación no puede controlar.

Asimismo, los hallazgos, si bien muestran la percepción de la comunidad educativa esta puede estar sesgada por la influencia cotidiana de convivir en un medio con cierto clima de violencia, adaptado a asumir actitudes de sumisión o de transigencia ante la autoridad. En este caso los resultados pueden estar influenciados por dicha actitud y estilo de vida, variable que la investigación no controla.

Al trabajar con un solo directivo es muy probable que las evaluaciones, investigaciones, resultados y análisis sean subjetivas y de la misma manera como se observa el clima organizacional, esto puede presentar limitaciones a las observaciones realizadas.

Hablando de las culturas de los diferentes docentes con quienes realicé este trabajo fin de master y en donde los resultados demuestran que la manera que se han organizado en el trabajo no permiten que el docente se dedique a su trabajo saliendo de un curso a otro y limitándose a impartir clases en cada uno de sus cursos no teniendo el tiempo necesario para poder relacionarse con sus compañeros de trabajo , no existe ni en receso un tiempo social, siempre se permanece en constante puntos estratégicos para el cuidado de los dicentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Ante estas situaciones también se suma el protocolo para el desarrollo eficaz de las clases y con el que es común toparnos todos los días porque es una necesidad realizarlos para un buen desarrollo y algunos de estos que se mencionan son: planificación de las clases que permiten una buena organización, la limpieza del aula de clases que permite un buen ambiente, el saludo cordial, la puntualidad, la toma de asistencia por parte de los estudiantes, al ingreso y final de la clase forman parte del protocolo. El tipo de Cultura del docente también se manifiesta en el vocabulario que se expresa en clases por parte de los estudiantes.

Todas estas actitudes y desempeños se ven reflejados en los docentes que son quienes absorben y se educan dependiendo de su contexto, recordando que por algo la institución educativa es el segundo hogar y es donde también aprenden a resolver situaciones de la vida cotidiana.

Los rituales o protocolos pueden manifestar un carácter definido en donde el docente sí puede lograr el cambio de actitud de algún estudiante, para algún docente o mejor dicho para la mayoría de docentes que necesitan aplicar nuevas técnicas pedagógicas como beneficio del cambio de valores y actitudes de estudiantes problema para poder también tener un clima de respeto y atención, olvidando las groserías y aplicando buenos hábitos sociales que pueden servir para mejora en un futuro.

En conclusión es posible que se tenga muchas dificultades y que se tenga que hacer cambios en su organización para que tenga validez y sea confiable. Esto es necesario para poder adaptarnos al contexto en estudio.

Metodología para planificar aplicar y evaluar y monitorear la propuesta del TFM.

De manera detallada se encuentra en el ANEXO 1 pero a continuación resumo lo siguiente:

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Subprocesos.

- 1.- diagnosticar el proceso de institución organizacional.
- 2.- Elaborar el cronograma de aplicación de la encuesta y diagnóstico institucional.

Descripción y preparación de los datos.

- 1.- Actividades.
- 2.- Análisis de la información.

Aspectos positivos y aspectos por mejorar del proceso y resultados de diagnóstico situacional.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

PLANIFICACIÓN DE ASESORÍA COMO RESULTADO DEL PRESENTE TFM.

Definir los diferentes procesos

Actividades:

Reconocer los inconvenientes y realizar un plan de mejora

Creación y aplicación de redes de aprendizaje

Aspectos positivos y aspectos por mejorar referentes a la elaboración, seguimiento y evaluación

del PLAN DE MEJORA:

Han definido las metas Acciones concretas, recursos y tiempos

Compromiso de los responsables

Acompañamiento y monitoreo de la implementación de la asesoría.

Subprocesos.

Actividades: Realizar un seguimiento para ajustar acciones.

Estrategia de Apoyo: Seguimiento de las redes de aprendizaje.

Evaluación de resultados y cierre de asesoría.

Evaluar resultados con evidencias.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

ESTABLECIMIENTO DE CONCLUSIONES RESULTANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Se debe establecer si los resultados se direccionan desde el que se ha analizado y aplicado.

Establecer nuevas formas de resolver los problemas durante la investigación.

Extrapolar conclusiones y establecer el contexto de los resultados obtenidos.

1.- Asesorar la institución educativa Simón Bolívar del distrito de educación Milagro 09d17, desde adentro, permitió comprobar que el liderazgo del director, el clima organizacional y la existencia de culturas institucionales son factores vitales en la promoción del cambio; por lo que al realizar el diagnóstico situacional con la tarea de profundización e interpretación de problemas institucionales y poder planificar, acompañar y orientar la gestión institucional hacia el alcance de los estándares de calidad educativa, se identificaron una serie de factores internos que unidos a factores contextuales, dificultan o ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. La relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa,

2.-Dentro del proceso de profundizar en la comprensión de los problemas de las instituciones educativas detectamos que:

- El *liderazgo del directivo* es un factor vital en la promoción del cambio, su capacidad para “conquistar” a los docentes y atraerlos al cambio se funda en la construcción de una relación interpersonal basada en la atención afectiva en la que se conjugan fundamentalmente dos elementos: responsabilidad y motivación que tiene efectos positivos en los actores quienes responden a las expectativas por la confianza que se pone en ellos. El no cumplimiento a cabalidad de sus funciones relacionadas al aspecto

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

pedagógico en la escuela, tiene serias incidencias en el monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño docente y la evaluación de resultados de aprendizaje por lo que la existencia de un liderazgo directivo transaccional es un problema que afecta la gestión escolar. Se identificó que el establecimiento de “alianzas”, entre director y docentes o entre docentes que se entablan mediante relaciones informales de simpatía, ideología, conocimientos, etc. reguladas por acuerdos no escritos e informales, ilustrado de peticiones y concesiones en una ponderación inestable de dar y recibir, se constituye en una estrategia poco efectiva en el proceso de construcción del cambio en la escuela.

- *Continuando con Capacidad de identificar los problemas escolares y profundizar en su comprensión.* Identificamos los *siguientes grupos de maestros*: los que *lideran*, los que *ejecutan* y los que *se resisten*. Los docentes asumen en general el rol de “ejecutores” de los proyectos que se ponen en marcha en la institución, su participación va en la línea de una colaboración relativa, aparece una connotación de “exterioridad” del proyecto, son otros los que lo formulan (equipo de cuadros), lo que reduce significativamente la posibilidad de apropiación del proyecto, para considerarse agentes y corresponsables del mismo; es así que si bien se producen cambios en la escuela, estos no se traducen en transformación sustantiva de sus prácticas educativas. La existencia predominante de la cultura colaborativa artificial es la predominante a nivel interno se establecen alianzas implícitas no formales entre director-docentes o entre docentes para influir al cambio o para resistir a él. *Se identificó tres tipos de movilización estratégica de los docentes* de acuerdo a los incidencias en el

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

funcionamiento de la escuela, porque terminan neutralizándose y perpetuando el modelo de gestión en el que: unos planifican y programan; y otros (la mayoría), “cumplen” con ejecutar lo programado.

- *La participación de los padres* – madres de familia es instrumental, intervienen en el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura, o se recurre a ellos para solicitar su aporte económico, no intervienen en asuntos educativos. Los padres responsabilizan a los docentes del bajo rendimiento de los hijos y de la incapacidad para disciplinarlos, mientras que son acusados por los docentes debido al poco apoyo que brindan a sus hijos en el hogar, dejaron vislumbrar la necesidad de establecer mecanismos para convertirlos en aliados de la tarea educativa por lo que se genera una problemática mayor en estas instituciones generando un clima escolar negativo.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

REFLEXIONES FINALES.

Escribiré una valoración sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de toda la maestría sobre estos tres temas:

1.- Una *escuela eficaz* es aquella que tiene claro cuál es su misión y ésta se encuentra centrada en lograr 3 aspectos el *aprendizaje integral, conocimientos y valores* de todos sus estudiantes. En efecto, esta institución ha formulado de forma explícita sus objetivos educativos y toda la comunidad escolar los conoce y comparte, en gran medida porque en su formulación han participado todos sus miembros por lo que al desarrollar La capacidad de generar estrategias de apoyo a la escuela desde la asesoría educativa, que muestre las decisiones a implementar para apoyar la solución de problemas de las instituciones desde la asesoría educativa por ello es necesario que luego de todo el proceso de diagnóstico situacional en el informe planteado con sus subprocesos respectivos se elaboren los *Planes de Mejora Institucionales que permitan transformar los liderazgos directivos transaccionales en liderazgos transformacionales democráticos participativos, que de las culturas docentes colaborativas artificiales pasemos a las cultura colaborativas , que el clima escolar destaque que su objetivo irrenunciable de todo centro y todo sistema educativo es el desarrollo integral de los estudiantes, es decir, es importante la lectura, la comprensión o el cálculo, pero también la felicidad de los estudiantes, su auto concepto, su actitud creativa y crítica.*

2.- Una institución educativa como la unidad básica donde se realiza el proceso educativo y, señalamos sin dudar, por ejemplo, la trascendencia del clima escolar o del liderazgo educativo para su buen funcionamiento y para lograr mayores niveles en el rendimiento académico de los estudiantes. Por ello es necesario desarrollar la capacidad de generar estrategias de apoyo a la

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

escuela desde la asesoría educativa. Por ello dos son los aspectos centrales que estableceré en esta parte *un plan de asesoría*, con todos sus procesos y subprocesos preestablecidos con su cronograma respectivo para el *acompañamiento y monitoreo de la implementación de la asesoría y su respectiva evaluación de resultados y cierre de asesoría*.

3.- Al sistematizar la información para convertirla en un informe, he detectado que en la institución los problemas son similares por lo que he decidido aplicar la normativa vigente la creación y promoción de redes de aprendizaje *circuitales como estrategia de apoyo* que permita a directivos y docentes especialmente con los consejos académicos de circuito planificar impulsar para proponer la realización de talleres vivenciales sobre liderazgo y clima organizacional, con la finalidad de sensibilizar y generar cambio en los directores de las instituciones educativas, orientándolos hacia el cambio, para mejorar el proceso de gestión educativa. Desarrollar una temática sobre factores que contribuyen a desarrollar institución educativa eficaz como: Lograr sentido de comunidad, clima escolar y de aula, liderazgo directivo, currículo de calidad, gestión de tiempo, participación de la comunidad escolar, temas de desarrollo profesional del docente, generar altas expectativas.

En relación a las asignaturas troncales de la maestría

1.- El *estilo de liderazgo de los directivos* incide directamente en las actividades de gestión escolar que realiza el director. La aseveración se basa en el análisis de los datos obtenidos gracias a los instrumentos de indagación.

2.- Conforme a los datos analizados se puede señalar que todos los informantes integran características de los diferentes tipos de liderazgo mencionados, mostrando mayores *rasgos del liderazgo transaccional*. Caracterizan al líder transaccional como aquél que clarifica el criterio

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

de actuación, negocia lo que se espera de sus seguidores y el premio que recibirán a cambio, lo cual en la ideología de los líderes se traduce como un factor de costo beneficio para el logro de las metas de la organización.

3- En la gestión *del clima organizacional* Un estilo de liderazgo estratégico integra acciones de mejoramiento que impactan en las prácticas educativas, en la formación de los alumnos y en consecuencia, en los procesos de gestión escolar que implemente el director de la escuela para atender y cumplir las demandas institucionales de la educación, encaminadas a promover mejoras en el aprendizaje de los alumnos, construir ambientes adecuados para el trabajo en la escuela y mejorar el logro de los objetivos institucionales.

4.- De esta manera tenemos que los docentes de esta institución educativos mostraron aplicar el *tipo de cultura de Colaboración Artificial*, en su mayoría. Al relacionarse con sus demás compañeros solo en las ocasiones en las cuales se tienen programadas las reuniones con previo aviso fijando tiempos y espacios. Para lo cual, la Dirección se encarga de elaborar el programa del mes con las actividades que se realizaran durante el mes, así como las labores que les corresponden a cada uno de estos docentes.

5.- En relación a las preguntas expuestas ¿cuáles son los tipos de cultura docente presentes dentro del aula?, ¿cuáles son *los rituales más comunes* entre los docentes de educación secundaria?, tenemos que la *cultura colaboración artificial* es la que obtuvo el mayor número de menciones, de esta manera los docentes con el tipo de cultura de Colaboración y Colaboración Artificial, mostraron mantener un ambiente mucho más controlado de los alumnos al contrario de los docentes con el tipo de cultura Individualista y Balcanizada. Mientras que los rituales más empleados por estos docentes y con mayor significado *son el saludo y el pase de lista, las prohibiciones, para todas las culturas.*

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

En relación a las asignaturas de la especialidad

1.- Vincular el ejercicio del *liderazgo directivo* con los resultados del logro académico implica reflexionar sobre las acciones de orientación pedagógica y la planeación de actividades encaminadas al logro de los aprendizajes marcados para los estudiantes, de los cuales el director de escuela secundaria es responsable.

2.- También se recomienda involucrar al *directivo* en un proceso de autoevaluación respecto a su desempeño. Esto con la finalidad de que el director identifique las áreas de oportunidad y la determinación del propio trayecto formativo en el ámbito de la gestión escolar centrada en procesos orientados al logro académico.

3.- Hacer un *registro de prácticas de liderazgo directivo* sobresalientes, que permitan identificar acciones educativas exitosas, que promuevan la socialización de experiencias, la reflexión sobre las mismas y la planeación de acciones adecuadas a cada contexto particular.

4.- Diseñar un proyecto de desempeño docente y *clima social en el aula* para poder identificar los elementos negativos y deficientes que tiene la comunidad educativa para mejorar las condiciones de las instituciones educativas

5.- Es necesario durante el inicio de cada año lectivo hacer un *diagnóstico del clima escolar* que los estudiantes poseen para poder adecuar las estrategias a trabajar para perfeccionar durante el año lectivo

6.- Mejorar los modelos pedagógicos institucionales para dar espacio y condiciones favorables al personal docente, para desarrollar una *cultura colaboracionista* y *junto a* padres de familia, alumnos y directivos a contribuir en *mejorar el clima escolar* para desarrollar el proceso educativo.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

En relación a lo aprendido durante el TFM

Cada materia sea troncal o de especialidad ayudó a incrementar mis conocimientos sobre el rol importante del *Orientador* el cual es orientar al individuo en los problemas inter e intra personales, en el proceso de toma de decisiones, desarrollo humano, en la conducta del individuo, adquisición y desarrollo del bienestar personal. El orientador asiste al individuo para que logre un crecimiento saludable, capacitándolo para enfrentar aquellas situaciones, problemas u obstáculos que suelen presentarse durante su desarrollo.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

AUTOEVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES ADQUIRIDOS

| | APARTADOS | INDICADORES | A | B | C | D | PUNTUACIÓN (0-10) |
|--|---|---|---|--|---|--|-------------------|
| | Actividades realizadas durante la elaboración del TFM | Tutorías presenciales | Falté a las tutorías sin justificar mi ausencia. | Falté a las tutorías presenciales y sí justifiqué mi ausencia. | Asistí a las tutorías presenciales sin prepararlas de antemano. | Asistí a las tutorías presenciales y preparé de antemano todas las dudas que tenía. Asimismo, planifiqué el trabajo que tenía realizado para contrastarlo con el tutor/a. | 9 |
| | | Tutorías de seguimiento virtuales | Ni escribí ni contesté los mensajes del tutor/a. | Fui irregular a la hora de contestar algunos mensajes del tutor/a e informarle del estado de mi trabajo. | Contesté todos los mensajes virtuales del tutor/a y realicé algunas de las actividades pactadas en el calendario previsto. | Contesté todos los mensajes virtuales del tutor/a realizando las actividades pactadas dentro del calendario previsto y lo he mantenido informado del progreso de mi trabajo. | 9 |
| | Versión final del TFM | Objetivos del TFM | El trabajo final elaborado no alcanzó los objetivos propuestos o los ha logrado parcialmente. | El trabajo final elaborado alcanzó la mayoría de los objetivos propuestos. | El trabajo final elaborado alcanzó todos los objetivos propuestos. | El trabajo final elaborado alcanzó todos los objetivos propuestos y los ha enriquecido. | 9 |
| | | Relevancia y estructura de la investigación | Tanto la formulación del problema como su desarrollo y diseño son inapropiados. | La formulación del problema de investigación es poco ajustada y presenta ciertas irregularidades en relación al desarrollo y diseño. | Sabe formular un problema de investigación que presenta ciertas irregularidades en relación al desarrollo y diseño. | Sabe formular un problema de investigación y diseña la investigación de forma ordenada y fundamentada. | 10 |
| | | Marco teórico | Ausencia de investigaciones y fuentes documentales relacionadas con la investigación. Marco teórico insuficiente. | El marco teórico muestra algunas dificultades de síntesis y algunas lagunas de fuentes documentales relacionadas con la investigación. | Sintetiza algunas investigaciones y fuentes documentales relacionadas con la investigación que le permiten elaborar un marco teórico bastante justificado. | Sintetiza las investigaciones y fuentes documentales relacionadas con la investigación que le permiten elaborar un marco teórico suficiente y justificado. | 10 |
| | | Metodología y resultados | La metodología empleada se corresponde muy poco con los objetivos y preguntas iniciales. | La metodología de análisis empleada se adecúa bastante a las características de la investigación y está en consonancia solo con algunos objetivos y preguntas iniciales. | La metodología de análisis empleada se adecúa bastante a las características de la investigación y está en consonancia con algunos objetivos y preguntas iniciales. | La metodología de análisis empleada se adecúa a las características de la investigación y está en consonancia con los objetivos y preguntas iniciales. | 10 |
| | | Resultados y conclusiones | Resultados y conclusiones incoherentes y difíciles de comprender. | Los datos se muestran de forma poco clara y comprensible. Las conclusiones son | Los datos se muestran de forma clara y bastante comprensible. Las conclusiones son bastante coherentes con el | Los datos se muestran de forma clara y comprensible. Las conclusiones son coherentes con el análisis efectuado y con los objetivos trazados. | 10 |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

| | | | ambiguas y con el análisis efectuado. | análisis efectuado y con los objetivos. | | |
|--|--|--|---|---|---|----|
| | Aspectos formales | El trabajo final elaborado carece de los requisitos formales establecidos (portada con la información correcta, índice, paginación, diferenciación de apartados, interlineado que facilite la lectura, etc.) y no facilita su lectura. | El trabajo final elaborado casi cumple los requisitos formales establecidos (portada con la información correcta, índice, paginación, diferenciación de apartados, interlineado que facilite la lectura, etc.), pero su lectura es posible. | El trabajo final elaborado cumple bastantes de los requisitos formales establecidos (portada con la información correcta, índice, paginación, diferenciación de apartados, interlineado que facilite la lectura, etc.) y su lectura es posible. | El trabajo final elaborado cumple los requisitos formales establecidos (portada con la información correcta, índice, paginación, diferenciación de apartados, interlineado que facilite la lectura, tablas, etc.) y ha incorporado otras que lo hacen visualmente más agradable y facilitan la legibilidad. | 10 |
| | Redacción y normativa | La redacción del trabajo, la distribución de los párrafos y los conectores textuales dificultan la lectura y comprensión del texto. El texto contiene faltas graves de la normativa española. | La redacción del trabajo, la distribución de los párrafos y los conectores textuales facilitan casi siempre la lectura y comprensión del texto. El texto contiene algunas carencias de la normativa española. | La redacción del trabajo, la distribución de los párrafos y los conectores textuales ayudan a la lectura y comprensión del texto. El texto cumple con los aspectos normativos de la lengua española, salvo alguna errata ocasional. | La redacción del trabajo, la distribución de los párrafos y los conectores textuales ayudan perfectamente a la lectura y comprensión del texto. El texto cumple con los aspectos normativos de la lengua española y su lectura es fácil y agradable. | 10 |
| | Bibliografía | Carece de bibliografía o la que se presenta no cumple los requisitos formales establecidos por la APA. | Se presenta una bibliografía básica que, a pesar de algunos pequeños errores, cumple los requisitos formales establecidos por la APA. | Presenta una bibliografía completa y muy actualizada, que cumple los requisitos formales establecidos por la APA. | Presenta una bibliografía completa y muy actualizada, que cumple los requisitos formales establecidos por la APA de forma excelente. | 9 |
| | Anexo | A pesar de ser necesaria, falta documentación anexa o la que aparece es insuficiente. | Hay documentación anexa básica y suficiente. | Hay documentación anexa amplia y diversa. Se menciona en los apartados correspondientes. | La documentación anexa aportada complementa muy bien el trabajo y la enriquece. Se menciona en los apartados correspondientes. | 10 |
| | Reflexión y valoración personal sobre lo aprendido a lo largo del máster y del TFM | No reflexioné suficientemente sobre todo lo que aprendí en el máster. | Realicé una reflexión sobre lo aprendido en el máster y sobre la realidad educativa. | Realicé una buena reflexión sobre lo aprendido en el máster y sobre la realidad educativa. Esta reflexión me ayudó a modificar concepciones previas sobre la educación secundaria y la formación continuada del profesorado. | Realicé una reflexión profunda sobre todo lo aprendido en el máster y sobre la realidad educativa. Esta reflexión me ayudó a hacer una valoración global y me sugirió preguntas que me permitieron una visión nueva y más amplia de la educación secundaria y la formación continuada del profesorado. | 10 |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes.
- Alvarez, M. (1988). *La formación de los equipos directivos*. La Rioja: Mc Graw Hill.
- Apple, M. (2007). *Educación y poder*. España Paidós – M.E.C.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Blanchard, K. (2007). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Borja, A. Gabor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – provincia de Bolívar*. Venezuela: Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolívar. Disponible en <http://www.es.escribd.com>. (Consulta: 28 de agosto de 2012).
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17–19.
- Córdova, A. (2007). *Motivación*. Lima: Universia
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser*,

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica.

Fernández, E. (2005). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay.* Tesis de la Universidad Autónoma de México.

Fischman, D. (2005). *El factor Humano.* Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas

Flamey, G. (2009). *La participación en educación.* Santiago de Chile: CIDE.

García, P. y Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos.* Bogotá:

Grupo Quinto Centenario.

Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa.* Madrid: Paidós.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Interamericana.

Leiva, A. (2011). *¿Cómo se constituyen los grupos para Freud y Lewin?* Santiago de

Chile: *Texto para el módulo de grupos y grupalidad en la maestría en psicología con mención en Análisis institucional y de grupos.* Universidad ARCIS. Disponible en:

http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/lewin_freud.html. (Consulta: 15 de octubre 2012).

Márquez, J. (2007). *Psicología de la organización.* México: Trillas.

Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa.* Santiago de Chile: Expansiva.

Morales, S. (2008). *Relación entre liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla.*

Tesis de la Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española.* 22º Edición, Madrid: Espasa Calpe.

Reca, I y Avila, P. (2008). *Escuela y familia.* Santiago de Chile: UNICEF – CIDE.

Tapia, N. (2008). *Conducta organizacional.* México: Continental.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Orellana, L. (2008). *El clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de*

Odontología de la Universidad Federico Villarreal y la Universidad Alas

Peruanas. Tesis de la Universidad Alas Peruanas.

ANEXOS

Anexo 1 (Métodos)

5. B.- METODOLOGÍA PARA PLANIFICAR APLICAR Y EVALUAR Y MONITOREAR LA PROPUESTA DL TFM

Subprocesos.

1.- Divulgar el **proceso de diagnóstico institucional** en la comunidad educativa utilizando diferentes medios de Comunicación para que todos los involucrados estén cabalmente enterados

2. Elaborar el **cronograma de aplicación de la encuesta y diagnóstico institucional** Se identifica el período en el cual se aplicó el proceso de encuesta diagnóstico institucional en el establecimiento educación Se identifica la duración del proceso de implementación. Se identifica el número de participantes, debidamente desglosado (directivos, docentes, alumnos, etc.).Se detalla los nombres del equipo responsable de la sistematización.

Se detalla el tiempo y la modalidad de su realización. Se indica los capítulos del Informe y sus principales contenidos.

Descripción y preparación de los datos. Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento metodológico. Comparación de resultados obtenidos

Actividades.-

1.- El equipo directivo y el equipo gestor y el docente autor del presente TFM, elabora el cronograma de aplicación Instructivo Diagnóstico institucional con matrices para el control de la organización del proceso y para el procesamiento de la información: se detallan. pautas para elaborar el informe de diagnóstico institucional, como: Introducción.- En ella se indicará el



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

período en el cual se aplicó el proceso de diagnóstico institucional en el establecimiento educativo, la duración del proceso de implementación y el número de participantes, debidamente desglosado (directivos, docentes, padres de familia, etc.). Asimismo, se detallará los nombres del equipo responsable de la sistematización, el tiempo y la modalidad de su realización. Al final se indicará los capítulos del informe y sus principales contenidos

2.- Análisis de la información.- Se refiere a la descripción de la situación del establecimiento en torno al diagnóstico institucional de la calidad educativa. Esta información surge de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los padres de familia, del análisis reflexivo de la historia de la institución, de los resultados de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes y de los procesos internos de la institución educativa.

3.- El docente autor del TFM analizó la información recopilada y orientó, la elaboración de instrumentos que le permitan al directivo institucional recopilar, tabular e interpretar la información. La misma que debe caracterizarse por ser veraz, pertinente y suficiente para el diagnóstico situacional.

4.- Al final se definieron pautas para elaborar el informe de diagnóstico institucional, La fuente de información para redactar este capítulo fueron los acuerdos a los que llegaron los participantes en las reuniones y que derivan en la elaboración de planes de mejora como resultados del diagnóstico institucional y producto final del proceso.

Aspectos positivos y aspectos por mejorar del proceso y resultados de diagnóstico situacional

En base a la solicitud y la información enviada por la institución, El docente autor del TFM con el Consejo Ejecutivo analiza el problema y su impacto en la gestión escolar.

De acuerdo a la solicitud, El docente autor del TFM debió aplicar las matrices de análisis de adaptabilidad al informe de Diagnóstico situacional Institucional y al Plan de Mejora; u otros instrumentos creados para identificar el grado de incidencia del problema en la gestión escolar.



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Esto, me **permitirá como docente autor del presente TFM asesorar orientar soluciones técnicas y pedagógicas; estimando acciones y recursos necesarios y anticipar posibles riesgos derivados de las acciones que se implementen.**

El docente autor del TFM **elaboró un informe** partiendo del análisis de las **matrices de adaptabilidad o instrumento aplicado**, el mismo lo remite al centro educativo El resumen de dicha información está planteada al inicio de esta sección con el análisis de y profundización de los problemas detectados por lo que estamos listos para el siguiente paso

PLANIFICACIÓN DE ASESORÍA COMO RESULTADO DEL PRESENTE TFM.

Se trata en esta parte de coordinar con las autoridades institucionales las diferentes etapas de asesoramiento a partir del diagnóstico, optimizando el uso de recursos, instrumentos y logística para la construcción, implementación y evaluación de procesos de gestión pedagógica escolar de las instituciones o de las redes de aprendizaje circuital, que respondan a los procesos planificados por El docente autor del TFM, la Dirección Nacional de Asesoría y las políticas determinadas por la autoridad educativa nacional e Identificar proyectos de innovación pedagógica y de vinculación con la comunidad, en las instituciones educativas.

Definición de subprocesos

A través de diferentes estrategias se determinan las causas del problema, lo cual permitirá organizar la atención de las instituciones de acuerdo a sus necesidades.

Como se **involucran problemas del establecimiento**, su organizaron actividades compartidas a través de la conformación de redes de aprendizaje circuitales, sin que esto, represente una limitante para la atención individualizada que cada institución debe recibir.

El docente autor del TFM buscó proyectos de innovación pedagógica y/o procesos de asesoría exitosos y/o basándose en la metodología del marco lógico planteará el esquema de proyecto a utilizar para orientar y acompañar al directivo en la gestión de la mejora donde no existan



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

soluciones acordes al problema identificado; dichos proyecto pueden ser adaptados, de ser necesario.

Al no existir un documento en el repositorio acorde a la necesidad institucional, se formuló un nuevo proyecto con las características anotadas en el párrafo anterior.

El docente autor del TFM con el Consejo Ejecutivo o la máxima autoridad del centro educativo planificaremos coordinadamente las acciones de asesoramiento para establecer un Plan de asesoría como resultado del TFM de carácter participativo, donde se comparten responsabilidades.

El directivo luego de conocer el Plan de asesoría como resultado del TFM deberá coordinar mecanismos y será el responsable de organizar las acciones institucionales que permitan el cumplimiento del mencionado plan; pudiendo solicitar cuando se lo requiera, vía correo electrónico o telefónicamente al AEC reuniones, talleres u otro tipo de apoyo que no hayan estado previstos en el plan.

El docente autor del TFM para iniciar y publicar el Plan de asesoría como resultado del TFM, firmará un acuerdo de trabajo con el directivo. El docente autor del TFM debe planificar acciones de seguimiento y colaborar con las autoridades y/o Consejo Ejecutivo en la determinación, organización, ejecución y evaluación de estrategias internas institucionales vinculadas al Plan de asesoría como resultado del TFM, a través de reuniones periódicas.

El docente autor del TFM entrega su Plan de asesoría como resultado del TFM al Rector de la unidad educativa para su revisión y seguimiento.

El Rector de la unidad educativa puede apoyar o sugerir otras alternativas de acción, que enriquezcan al Plan de asesoría como resultado del TFM

Actividades:

1.- Para priorizar los problemas se deben **Identificar los problemas y establecer un**

Documento PLAN DE MEJORA, donde se debe establecer que "El objetivo principal del Plan



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

de Mejora es mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Para lograrlo las instituciones deberán dar prioridad a las situaciones críticas relacionadas con los aprendizajes de los estudiantes. Es importante identificar objetivamente en qué consiste el problema lo que supone tomar en cuenta y analizar diversos criterios y datos.

Al ser un problema a fin de 3 instituciones he decidido la creación y promoción de **redes de aprendizaje circuitales COMO ESTRATEGIA DE APOYO** entre las instituciones, sea para fomentar innovaciones o superar dificultades de gestión, bajo la coordinación del Rector de la unidad educativa y del asesor zonal. •

2.- El Rector de la unidad educativa participará en las reuniones del Consejo Académico del Circuito Educativo Intercultural Bilingüe a fin de coordinar actividades de gestión pedagógica tendientes a alcanzar la calidad educativa en establecimientos del circuito, de acuerdo a lo normado en el Art. 31 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

3.- El docente autor del TFM procederá a documentar las necesidades de asesoramiento, en el formato “Necesidades de las Redes de Aprendizaje Circuitales”, el mismo se publicará en la plataforma de gestión en la carpeta “Redes de Aprendizaje”.

Aspectos positivos y aspectos por mejor referentes a la elaboración, seguimiento y evaluación del PLAN DE MEJORA:

Cruzar y contrastar diferentes fuentes de información Las principales fuentes disponibles a ser utilizadas serán: los resultados de los instrumentos de los principales problemas de aprendizaje identificados

Identificar cuáles son los problemas más críticos y urgentes de estos instrumentos solo será posible observar con más objetividad el estado en que se encuentran los liderazgos de los directivos, la gestión escolar las culturas institucionales y aprendizaje de estudiantes y se podrá orientar a todo el equipo docente para la reflexión acerca de cuáles de los problemas que se evidencian y que son los más críticos y urgentes



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Una vez que se han priorizado los problemas "A partir de esta reflexión será necesario organizar los problemas en un orden de prioridad, puesto que no es posible solucionar todos los problemas identificados en el corto plazo. Lo recomendable es priorizar máximo 3 problemas importantes para organizar el plan de mejora"

Definir las causas de los problemas y formular metas Una vez que se han identificado y priorizado los problemas es necesario establecer las metas que llevarán a la institución educativa a hacer realidad los cambios esperados.

Para determinar las metas transformamos los problemas priorizados en metas haciendo las preguntas ¿A dónde queremos llegar? ¿A qué niveles? ¿En qué aspectos?... De esta forma se visualizan las soluciones que imaginamos para cada uno de ellos ya que expresan el cambio, las mejoras y los resultados que queremos Conseguir

Si se han definido las causas de los problemas

Para eso cruzamos y comparamos las conclusiones del análisis de los tres instrumentos a fin de definir con más objetividad los procesos débiles correspondientes que nos permitirán formular las acciones prioritarias. Para ello se utilizarán las matrices de planificación El equipo gestor y el directivo preparan los “cuadro síntesis de debilidades “análisis comparativo de las debilidades y opción de prioridades”.

Se escoge las dimensiones que obtuvieron valoraciones menores a 3 (debilidades)

De cada una de estas dimensiones débiles se transcribe los ítems correspondientes que obtuvieron una puntuación de 0 a 2.

De la matriz “análisis comparativo de las debilidades En plenaria el equipo promotor y el directivo socializa “cuadro síntesis de debilidades”.

El equipo promotor y el directivo socializan con todo el equipo docente organiza una reflexión en plenaria y obtiene la definición de 3 acciones que resultarán en mejora continua para la institución



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Se han definido las **metas**

Las metas deben tener una serie de rasgos. Deben ser factibles de realizar, referidos a un tiempo (1), con resultados que puedan ser evaluados (2), identificados los actores y/o beneficiarios (3), describir lo que queremos cambiar (4) y cómo lo queremos hacer (5).

Acciones concretas, recursos y tiempos

Las siguientes preguntas nos guiarán para concretar las acciones con sus respectivos recursos, tiempos y responsables. ¿Cuáles son las acciones y sus tareas? ¿De qué recursos disponemos y cuáles nos hacen falta? ¿Qué alianzas podemos establecer para conseguir apoyos y recursos? En relación al tiempo nos debemos preguntar: ¿En cuánto tiempo se realizarán las acciones para alcanzar las metas previstas? ¿Cuántas horas se utilizarán en aula y fuera de ella? ¿Cuándo iniciamos las acciones y las finalizamos? Recomendaciones: las actividades que se planteen para superar los problemas priorizados, podrán contemplar como horizonte temporal un año lectivo, aunque en algún caso podrán justificarse tiempos menores de realización. Para el caso de tiempos mayores al año será conveniente pensar en la formulación de submetas anuales y las reformulaciones o actualizaciones anuales del Plan. Puede plantearse varias acciones en función de una meta que se ha formulado. Pero también puede ser que varias metas detectadas se puedan agrupar con una misma línea de acción para superarlas.

Compromiso de los responsables

Se deben definir claramente el responsable principal y cada uno de los participantes que tendrán a cargo tareas. Para ese efecto respondemos a estas preguntas: ¿Quién toma iniciativa, decide y rinde cuentas? **RESPONSABLES** ¿Quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades? Cada miembro del grupo hace un compromiso **PERSONAL** (por escrito) explicitando: qué se compromete a hacer qué resultados obtendrá en el plazo establecido cómo se observarán externamente estos resultados.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ASESORÍA.

En esta parte lo fundamental es Orientar en el diseño y aplicación de proyectos socio-educativos y otros procesos que, contruidos participativamente con cada institución y/o circuito, permitan potenciar la gestión escolar y alcanzar los Estándares de Calidad junto con el Acompañamiento y seguimiento periódico a los proyectos en ejecución con los miembros del Consejo Ejecutivo y/o Consejo Académico

SUBPROCESOS

El docente autor del TFM con el directivo agenda reuniones y otro tipo de actividades de acompañamiento y monitoreo de los procesos diseñados y ejecutados por la institución, en concordancia con el Plan de asesoría como resultado del TFM, de modo que se pueda identificar niveles de logro y reformular actividades de ser necesario.

Luego de cada reunión de monitoreo, El docente autor del TFM debe llenar la hoja de ruta y elaborar un “informe de acciones y acuerdos”, el mismo será publicado por El docente autor del TFM en la plataforma, en un plazo de 48 horas. A dicho documento tiene acceso el directivo de la institución.

En el caso de existir discrepancias con el informe elaborado por el asesor, el directivo deberá emitir un informe con las observaciones y argumentos correspondientes y enviarlo al correo electrónico del docente autor del TFM y a través de la plataforma de gestión, en el lapso de 72 horas luego de emitido el informe de acciones y acuerdos.

El asesor debe adjuntar el “Informe de acciones y acuerdos” al portafolio de seguimiento que se encuentra en la plataforma de gestión. Dicho portafolio contará con la historia de cada



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

solicitud y estará a disposición del Rector de la unidad educativa a fin de facilitar la organización de más acciones en el distrito.

El docente autor del TFM a petición del directivo puede solicitar mediante correo electrónico la postergación del proceso de asesoría en marcha hasta una nueva fecha, adjuntando la correspondiente justificación.

De ser pertinente la justificación, se ingresará el proceso en la plataforma como “postergado”, de no ser así, se continuará con el Plan de asesoría como resultado del TFM de acuerdo a lo establecido.

En caso de que el proceso de asesoría no se cumpla por la finalización de las actividades escolares, se continuará el siguiente año lectivo, cerrando el proceso como “postergado” con un informe de acciones y acuerdos.

En el caso de no cumplirse las actividades propuestas de acuerdo al cronograma del Plan de asesoría como resultado del TFM, deberá reprogramarse la agenda hasta finalizar todas las acciones planeadas, previo análisis de las causas de incumplimiento.

En caso de incumplimiento de los acuerdos por parte del directivo, El docente autor del TFM aplicará diferentes alternativas de empoderamiento e informará al Rector de la unidad educativa. De mantenerse la situación se notificará al asesor zonal, quien a su vez intervendrá e informará al Director Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa.

Actividades: Realizar un seguimiento para ajustar acciones

Se anotan en la matriz las decisiones que se modifican. Algunas preguntas que nos orientan para organizar el seguimiento son: ¿Avanzamos en lo deseado? ¿Qué toca ajustar? ¿Cómo se visualizará el avance del plan? ¿Con qué indicadores de seguimiento se cuenta? ¿Tenemos algún

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

instrumento que nos ayude a medir los avances (por ejemplo un cuestionario, las evaluaciones de estudiantes, las pruebas SER, una entrevista, observaciones, informes....)?

ESTRATEGIA DE APOYO: Seguimiento de las redes de aprendizaje

El Plan de asesoría como resultado del TFM formulado dentro de las redes circuitales, su seguimiento y acompañamiento se mantendrá en forma grupal, siempre que esta decisión no afecte el avance individual de las instituciones educativas.

Durante el seguimiento, El docente autor del TFM procede a documentar aquellas acciones que consideren buenas prácticas de asesoramiento, y/o proyectos de innovación pedagógica.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y CIERRE DE ASESORÍA

El propósito en la evaluación es que El docente autor del TFM debe de presentar informes permanentes de acciones, compromisos, avance y cierre del proceso de Asesoría basado en el análisis de resultados, que permitan visibilizar el logro de objetivos institucionales direccionados hacia los Estándares de Calidad Educativa y la rendición de cuentas.

Evaluar resultados con evidencias

Necesitamos aprender a identificar las “evidencias” que demuestran la presencia de un cambio significativo en los 3 aspectos a cambiar pasar de un liderazgo directivo transaccional a un liderazgo democrático participativo, hacia una de la gestión de clima escolar con sentido de comunidad, con la existencia de buenas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar ya que es un elemento clave directamente ligado a la eficacia escolar. En una escuela eficaz los estudiantes se sienten bien, valorados y apoyados por sus maestros, y se observan buenas relaciones entre ellos; los docentes se sienten satisfechos con la escuela y con la dirección, y hay relaciones de amistad entre ellos; las familias están contentas con la escuela y los docentes. No se detectan casos de maltrato entre pares, ni de violencia entre docentes y estudiantes. Una escuela eficaz es una escuela donde se observa “una alta tasa de sonrisas, en las actitudes de los docentes, directores, En este espacio puede demostrar con ejemplos concretos en qué ha



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

consistido el cambio mencionado como resultado de las acciones realizadas. Ej.: Portafolio con trabajos y resúmenes elaborados por los estudiantes. Registro de avance de los estudiantes. Informes parciales y final de resultados de aprendizajes. Informes de observación de aula y retroalimentación por el directivo. Reportes semanales del trabajo de los docentes a los directivos, que demuestran cambios en didáctica y metodología. Y el cambio de una cultura colaborativa artificial a la de una auténtica cultura de colaboración y con ella los beneficios que le corresponden.

Consolidar el cambio para lograr el aprendizaje institucional cuando se resolvió el problema y se alcanzó la meta se vuelve a reiniciar el proceso con la identificación de otros problemas o se pasa al próximo problema priorizado y su meta.

Resolviendo los ¿por qué(s)? con un ejercicio de meta- reflexión

Las preguntas que pueden ayudar en este momento de reflexión son: ¿Cuáles fueron las fortalezas del proceso? ¿Qué fortalezas de nuestra institución llevaron al éxito del proceso? ¿Qué fortalezas desarrollamos como institución en este proceso de cambio? (**fortalezas**) ¿Cuáles fueron los nudos críticos del proceso? ¿Qué nos dificultó llegar a los resultados deseados? ¿Qué malas sorpresas encontramos? (**nudos críticos**) ¿Qué haríamos diferente en el próximo proceso? ¿Qué no repetiremos? ¿Qué debemos seguir haciendo? (**lecciones aprendidas**) ¿Qué factores externos no tomamos en cuenta y nos limitó en la realización de las metas? ¿En cuáles de esos factores podemos incidir? ¿En cuáles no podemos incidir y necesitamos tomar en cuenta para el próximo proceso.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Anexo 2 (Instrumentos)

INSTRUMENTO 1:

ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Género:

Edad:

| | |
|---|---|
| M | F |
|---|---|

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración

| Desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| ÍTEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes | | | | | |
| 2. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones. | | | | | |
| 3. El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes. | | | | | |
| 4. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución. | | | | | |
| 5. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra | | | | | |
| 6. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes. | | | | | |
| 7. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades | | | | | |
| 8. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes | | | | | |
| 9. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes. | | | | | |
| 10. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia. | | | | | |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

INSTRUMENTO 2:

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Género

Edad:

| | |
|---|---|
| M | F |
|---|---|

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración

Escala de valoración

| | | | | |
|------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| Desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| ÍTEMS | DESCRIPCIÓN | | | | | |
|-------|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. | | | | | |
| 2 | Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. | | | | | |
| 3 | Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución. | | | | | |
| 4 | Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa. | | | | | |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

INSTRUMENTO 3:

CUESTIONARIO SOBRE CULTURAS INSTITUCIONALES

Género

Edad:

| | |
|---|---|
| M | F |
|---|---|

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración

Escala de valoración

| | | | | |
|------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| Desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| ÍTEMS | DESCRIPCIÓN | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|
| 1 | a) Prefiero trabajar individualmente y mantenerme aislado en mi salón. | | | | | |
| 2 | b) Me gusta participar con mis compañeros en la elaboración de proyectos | | | | | |
| 3 | c) Participo en las actividades de la escuela, porque me lo pide el Director. | | | | | |
| 4 | Ritual: a) Saluda al entrar y salir del salón | | | | | |
| 5 | Ritual: b) Toma lista al iniciar la clase. | | | | | |
| 6 | Ritual: c) Comienza y termina su clase puntualmente | | | | | |

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Anexo 3 (Análisis – Encuestas)

3.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

LIDERAZGO DIRECTIVO

CUADRO Nº 1
ENCUESTA DIRECTIVOS

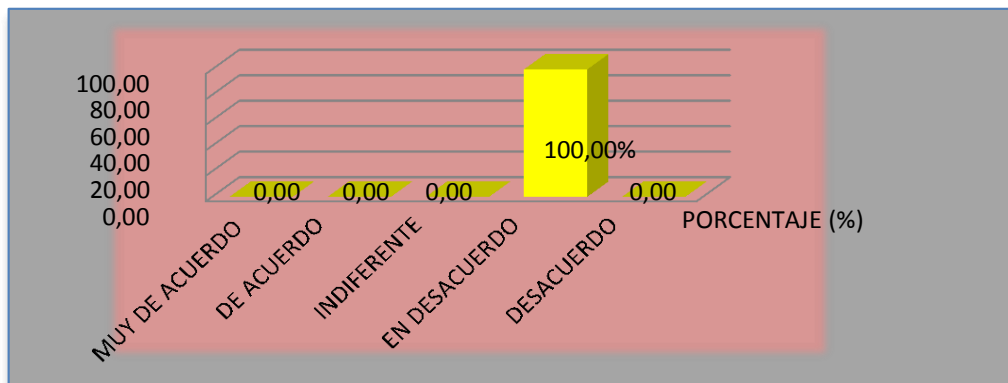
Pregunta No 1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 1
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo, en cuanto a creer que los DIRECTIVOS toman **decisiones, consultando con los docentes, padres de familia y estudiantes**. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación y están en desacuerdo en creer que los DIRECTIVOS toman decisiones, consultando con los docentes, padres de familia y estudiantes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO NO 2
ENCUESTA DIRECTIVOS

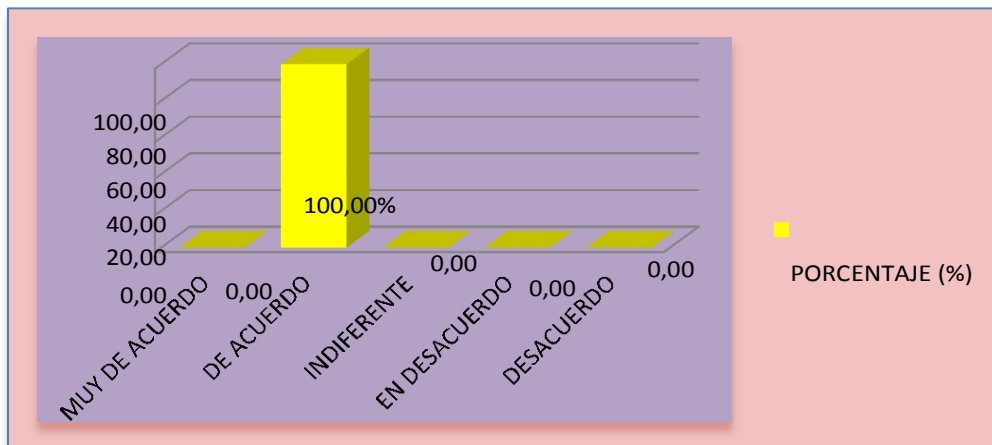
Pregunta No 2. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO NO 2
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están de acuerdo, en cuanto toman en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que toman en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 3
ENCUESTA DIRECTIVOS

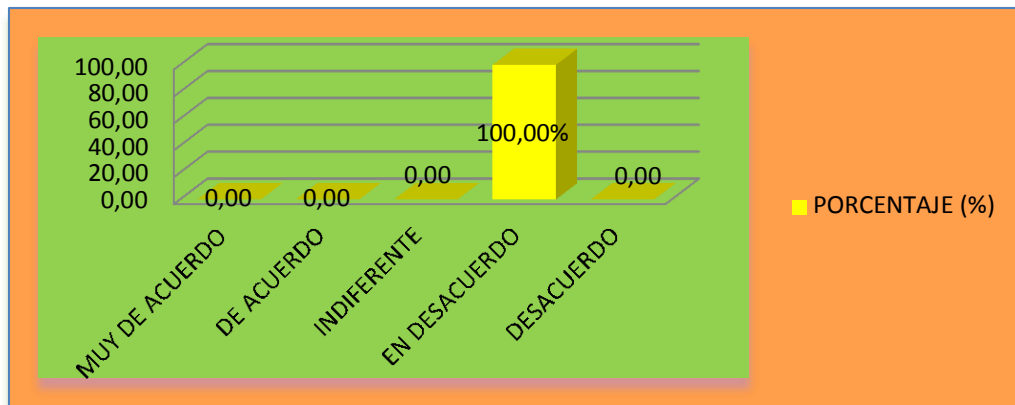
Pregunta No 3. El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 3
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo que en su institución educativa controlan constantemente las funciones que deben realizar Los docentes.. En común los directivos coinciden en un 100% que en su institución educativa no se puede hablar de hostigamiento o persecución a los docentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 4
ENCUESTA DIRECTIVOS

Pregunta No 4

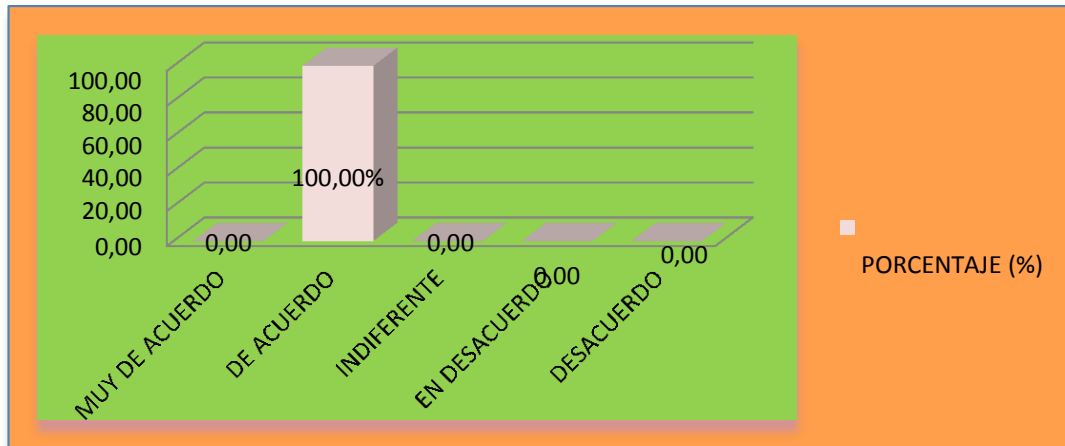
El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 4
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

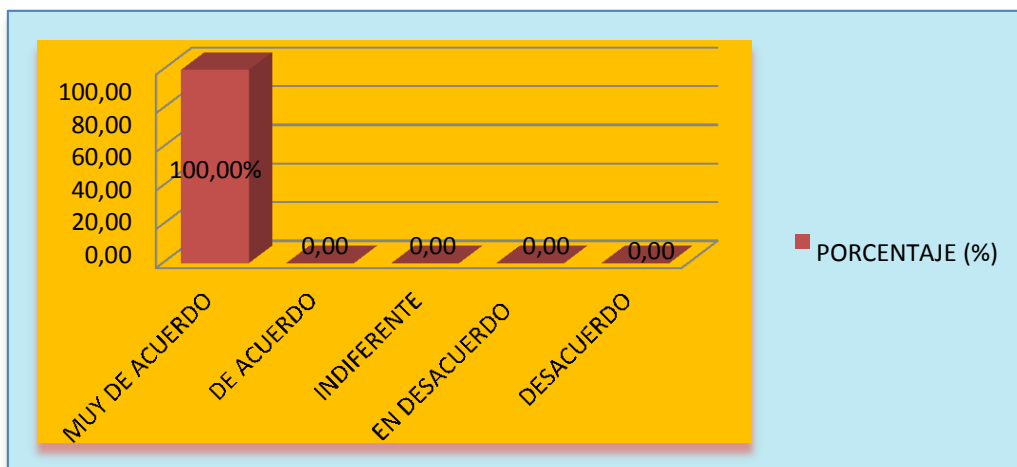
El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están de acuerdo, en que supervisan constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución. Por lo tanto, el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que supervisan constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
**CUADRO Nº 5
 ENCUESTA DIRECTIVOS**
Pregunta No 5
El director exige que sus instrucciones se cumplan.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

**GRÁFICO Nº 5
 ENCUESTA DIRECTIVOS**

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, en creer necesario que todo el personal docente cumplan sus instrucciones. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de creer necesario que todo el personal docente cumplan sus instrucciones.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**CUADRO Nº 6
ENCUESTA DIRECTIVOS**

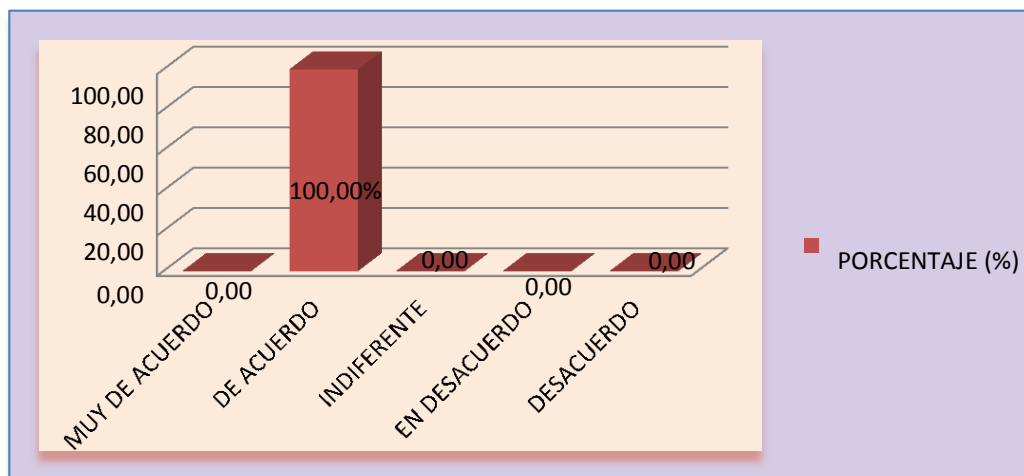
Pregunta No 6 El director dirige personalmente el trabajo de los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

**GRÁFICO Nº 6
ENCUESTA DIRECTIVOS**



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están de acuerdo, dirigen personalmente el trabajo de los docentes.

Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que dirigen personalmente el trabajo de los docentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

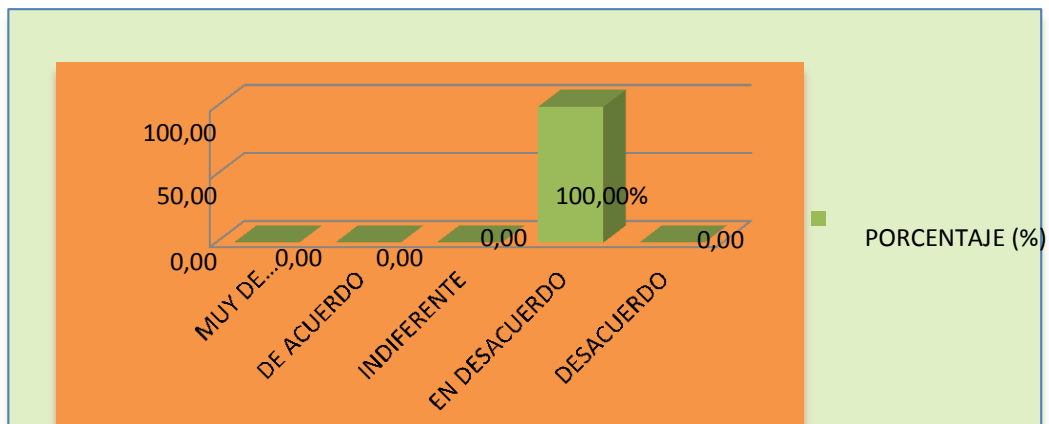
**CUADRO Nº 7
ENCUESTA DIRECTIVOS**

Pregunta No 7 El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

**GRÁFICO Nº 7
ENCUESTA DIRECTIVOS**



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo, ya que no permiten la creatividad de las docentes para realizar sus actividades. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que no permiten la creatividad de las docentes para realizar sus actividades

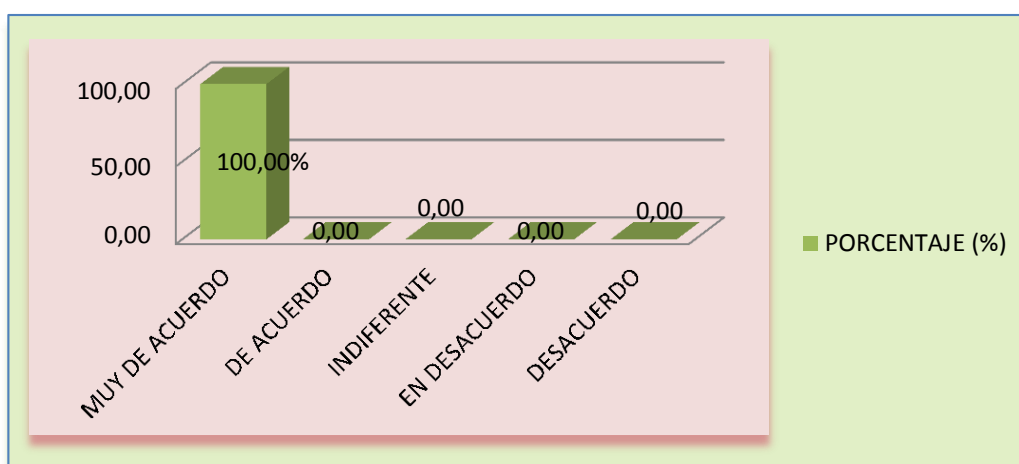
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 8
ENCUESTA DIRECTIVOS

Pregunta No 8 El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 8
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 100, 00% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, en que se pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que es necesario pedir propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 9

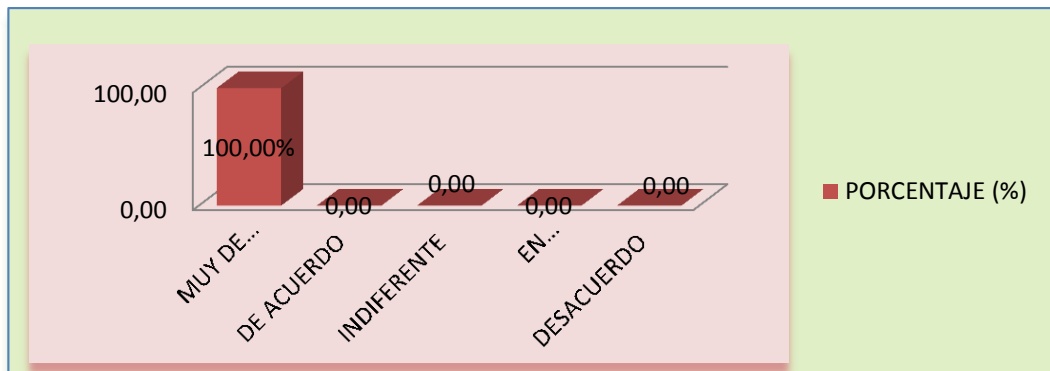
ENCUESTA DIRECTIVOS

Pregunta No 9 El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 9
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, en que se tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación que tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 10
ENCUESTA DIRECTIVOS

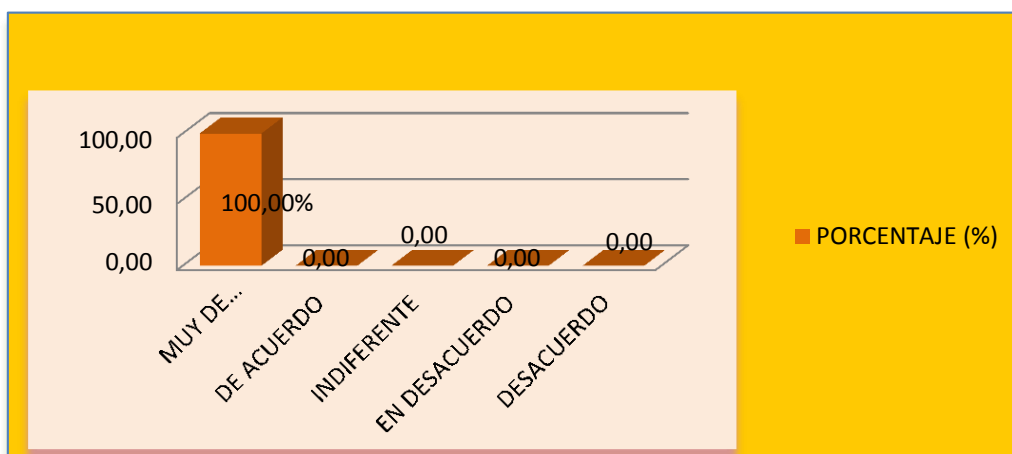
Pregunta No 10 El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 10
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

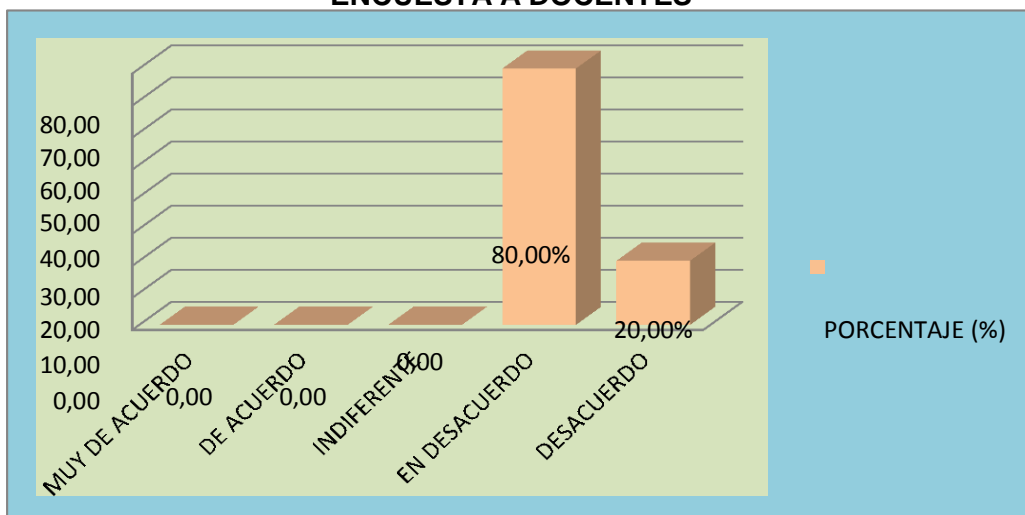
El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, en que antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
**CUADRO Nº 11
 ENCUESTA A DOCENTES**
Pregunta No 1 El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 8 | 80,00 |
| 1 | DESACUERDO | 2 | 20,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

**GRÁFICO Nº 11
 ENCUESTA A DOCENTES**

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 80,00% de los docentes comparten la opinión de que El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes y el 20,00% concuerdan en cuanto a que no entiende bien cómo se sienten las otras personas.

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 12
ENCUESTA A DOCENTES

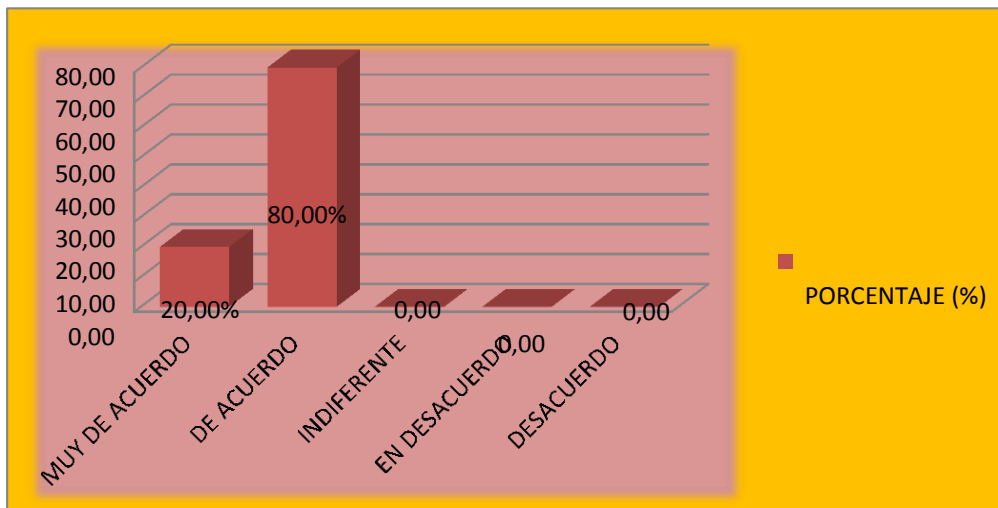
Pregunta No 2 El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 20,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 8 | 80,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 12
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 20, 00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 80, 00% concuerdan en que el director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 13
ENCUESTA A DOCENTES

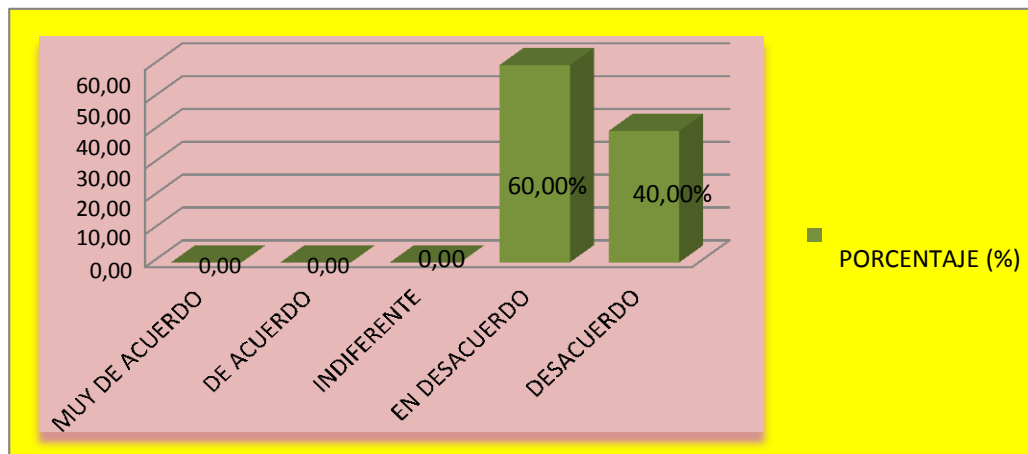
Pregunta No 3 El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 6 | 60,00 |
| 1 | DESACUERDO | 4 | 40,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 13
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60,00% de los docentes comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 40,00% concuerdan en que el director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes. En común los docentes coinciden en un 100% de que están en desacuerdo puesto que controlan constantemente las funciones que deben realizar Los docentes

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 14
ENCUESTA A DOCENTES

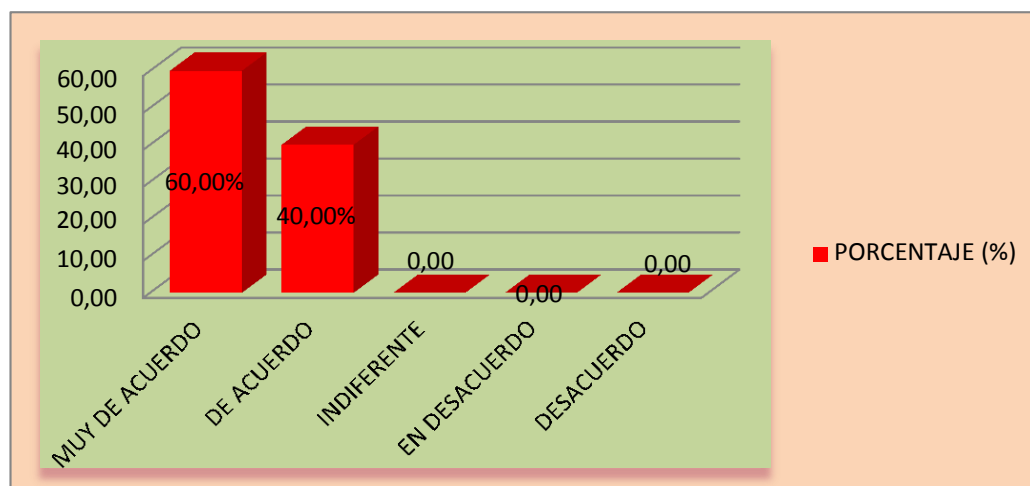
Pregunta No 4 ¿El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución?

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 6 | 60,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 4 | 40,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 14
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Autor: Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60, 00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, y el 40, 00% concuerdan que El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.

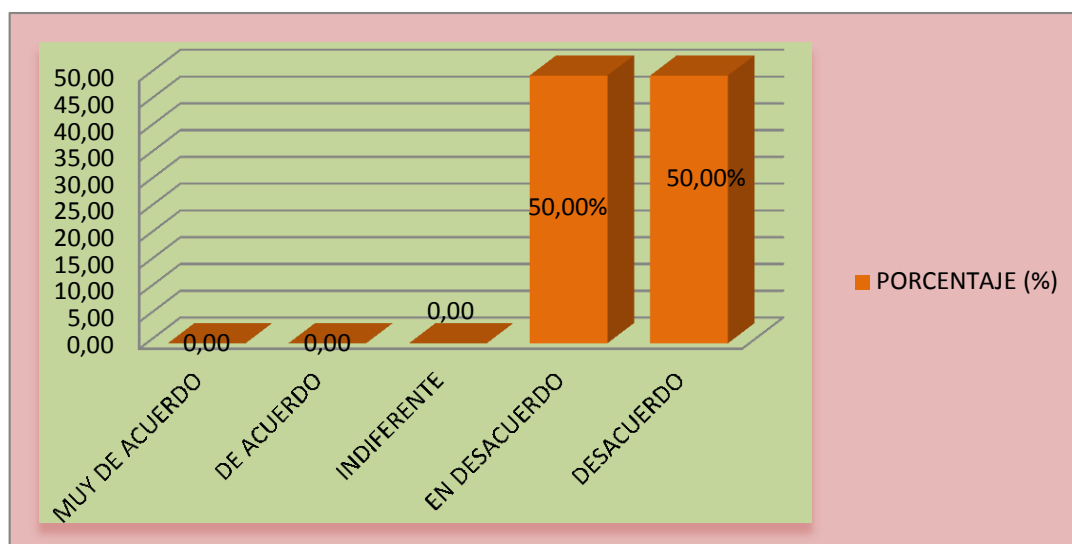
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 15
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 5 El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 5 | 50,00 |
| 1 | DESACUERDO | 5 | 50,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 15
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 50.00% de los docentes comparten la opinión de que están en desacuerdo, y el 50, 00% El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 16

ENCUESTA A DOCENTES

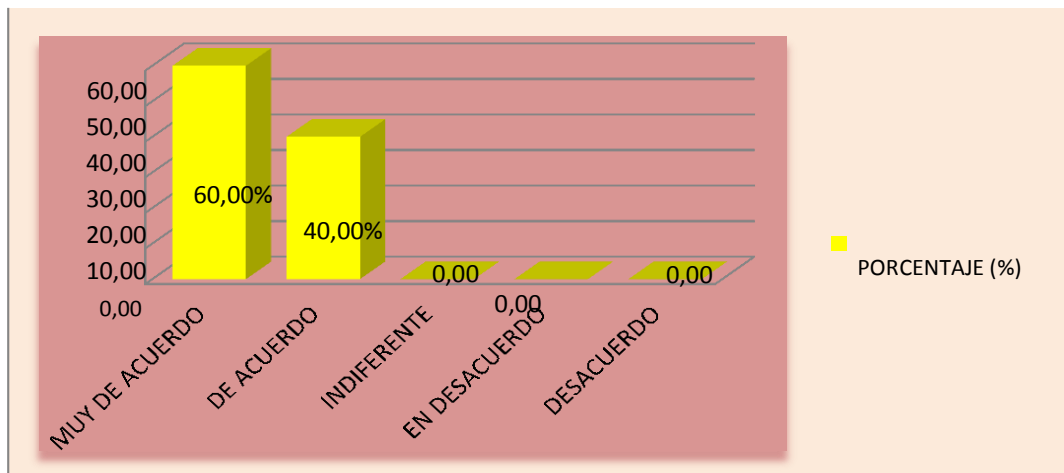
Pregunta No 6 El director dirige personalmente el trabajo de los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 6 | 60,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 4 | 40,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 16
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60, 00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 40,00% concuerdan en que el director dirige personalmente el trabajo de los docentes por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que el director dirige personalmente el trabajo de los docentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 17

ENCUESTA A DOCENTES

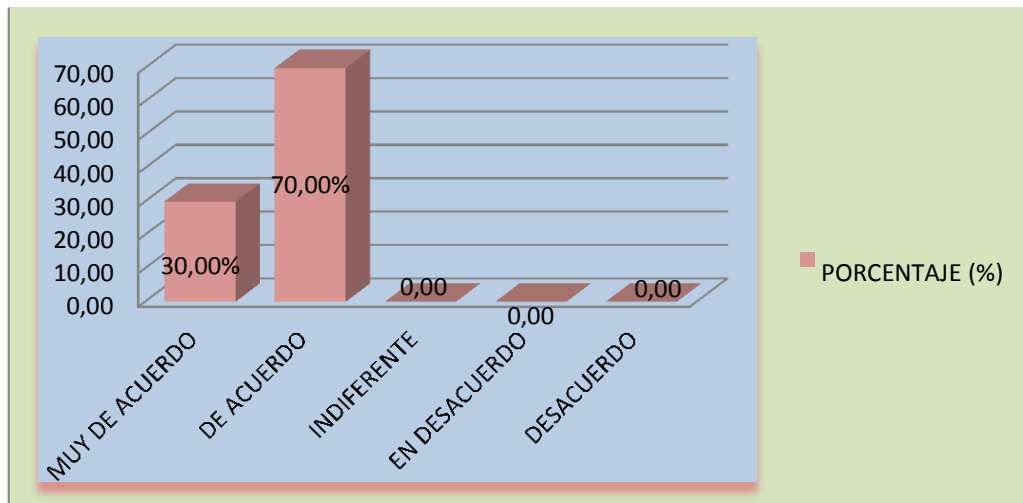
Pregunta No 7 El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 3 | 30,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 7 | 70,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 17
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 30,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 70,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a que El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 18
ENCUESTA A DOCENTES

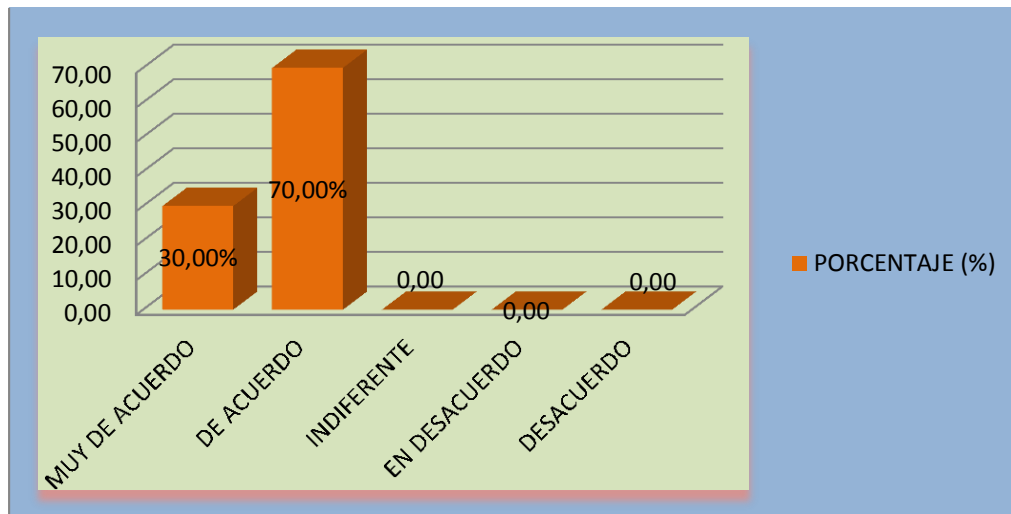
Pregunta No 8 El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 3 | 30,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 7 | 70,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 18
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 30, 00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 70, 00% concuerdan que El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.

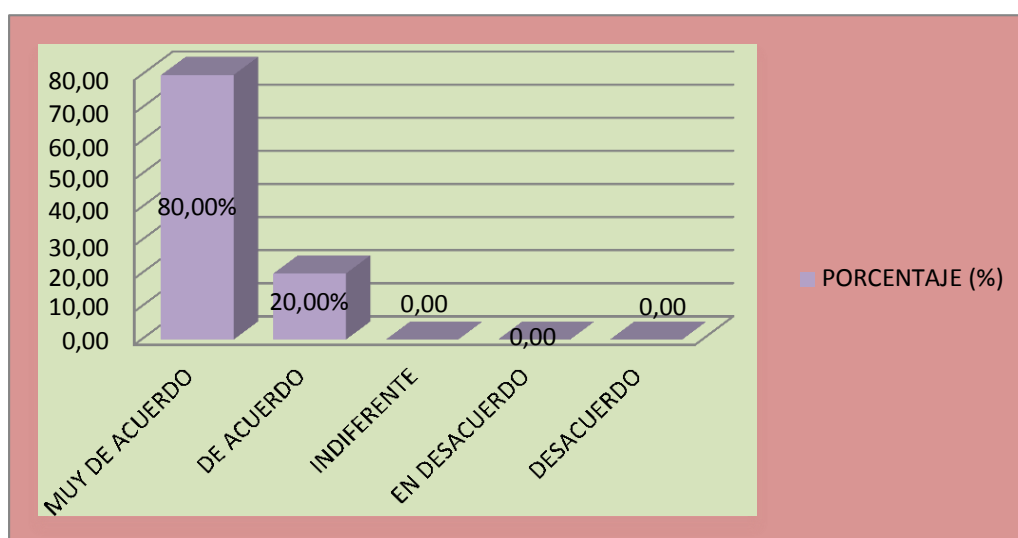
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 19
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 9 El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 8 | 80,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 20,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

**GRÁFICO Nº 19
 ENCUESTA A DOCENTES**


Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 80,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 20,00 concuerdan que El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que el director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes

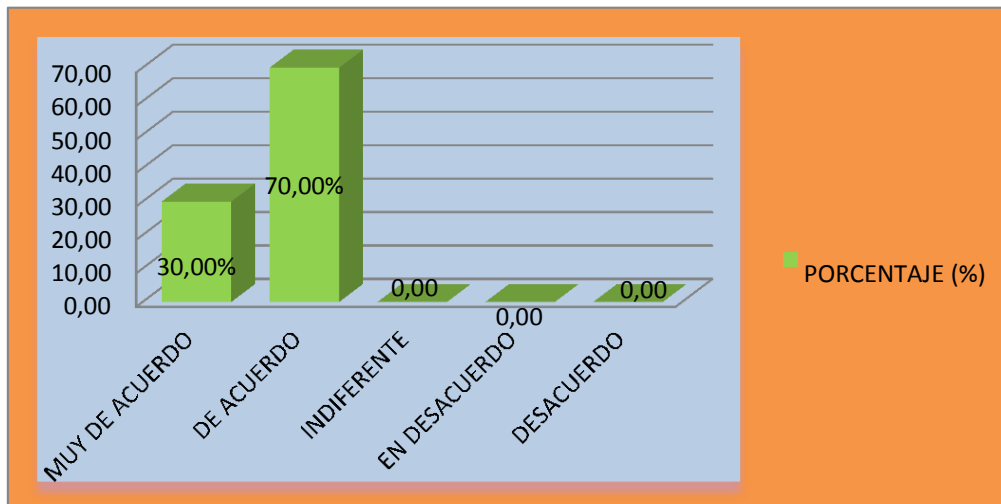
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 20
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 10 El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 3 | 30,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 7 | 70,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 20
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 30,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 70,00% concuerdan que están de acuerdo en que el director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que el director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.

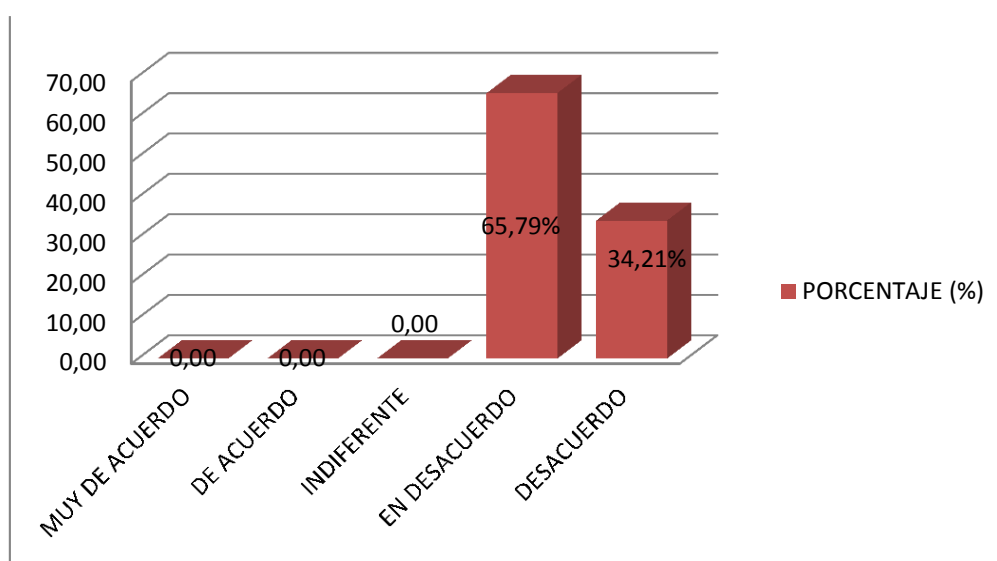
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 21
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 1 El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 25 | 65,79 |
| 1 | DESACUERDO | 13 | 34,21 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 21
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 65,79% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están en desacuerdo, el 34,21% concuerdan en cuanto a que El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.

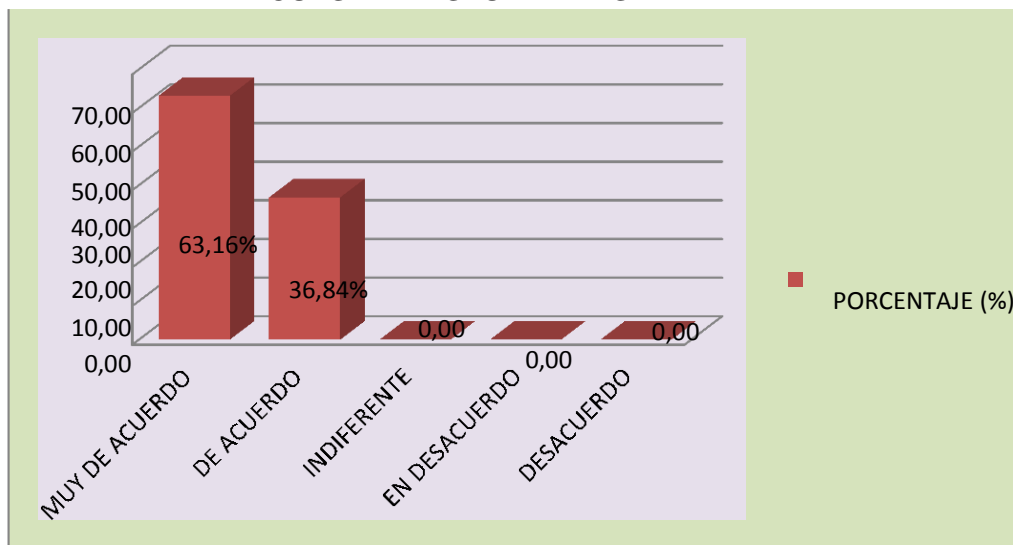
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 22
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 2 El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 24 | 63,16 |
| 4 | DE ACUERDO | 14 | 36,84 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 22
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 63,16% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 36,84% concuerdan que El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones por lo tanto del 100% de los ESTUDIANTES encuestados El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 23

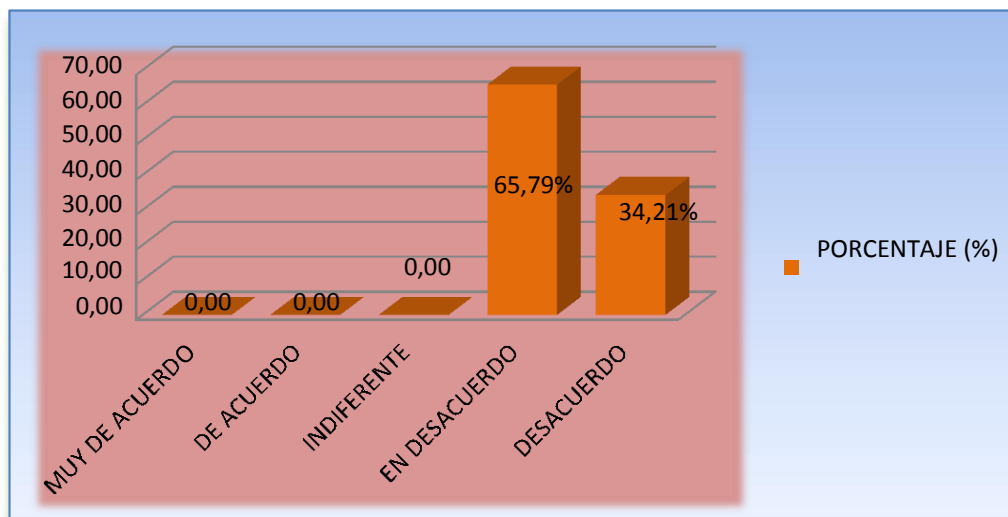
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 3 El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 25 | 65,79 |
| 1 | DESACUERDO | 13 | 34,21 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 23
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 65,79% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 34,21% concuerdan, en que hay desacuerdo en que el director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes por lo tanto del 100% de los ESTUDIANTES encuestados tiene la apreciación de que El director no controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 24

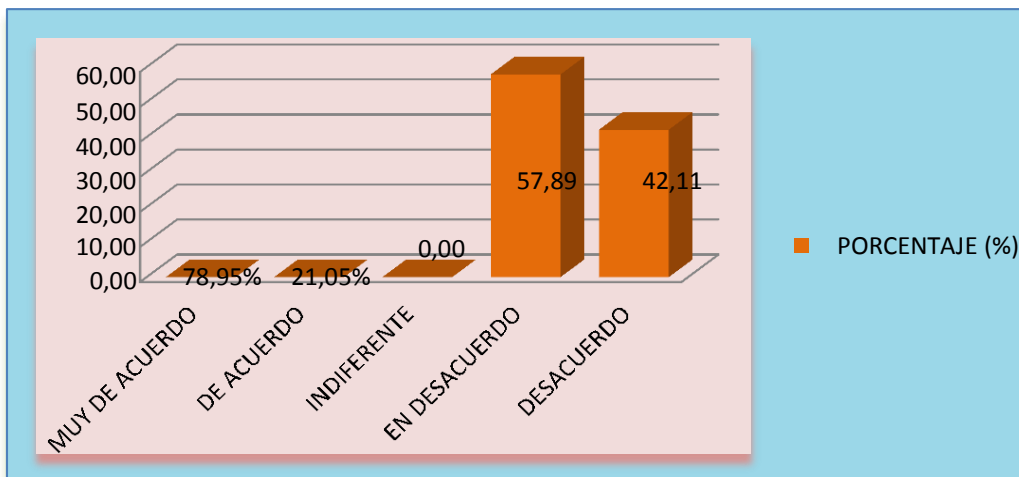
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 4 El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 30 | 78,95 |
| 4 | DE ACUERDO | 8 | 21,05 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 24
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 76,95% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, y el 21,05% concuerdan que el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que el director no supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución-

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 25

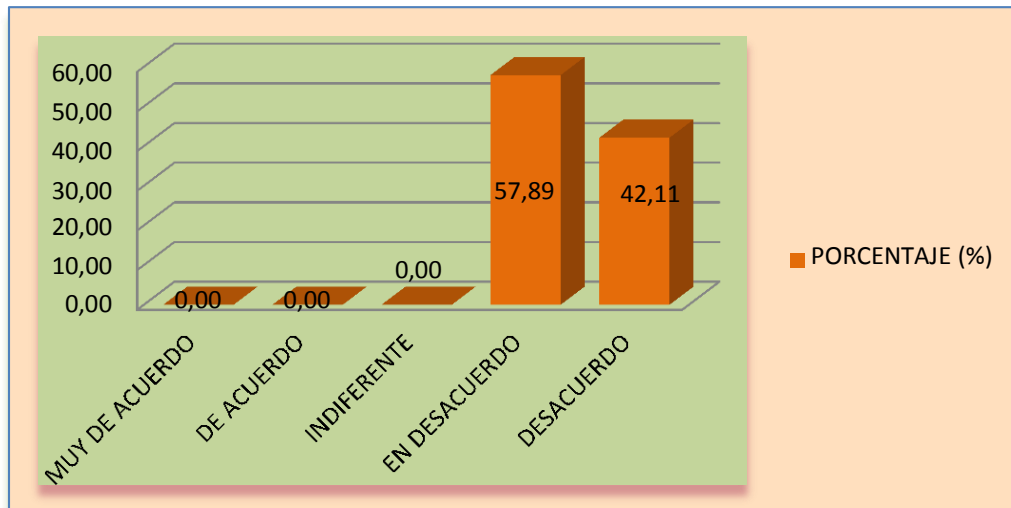
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 5. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 22 | 57,89 |
| 1 | DESACUERDO | 16 | 42,11 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 25
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 57,89% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 42,11% concuerdan respecto a que El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra. Por lo tanto del 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra

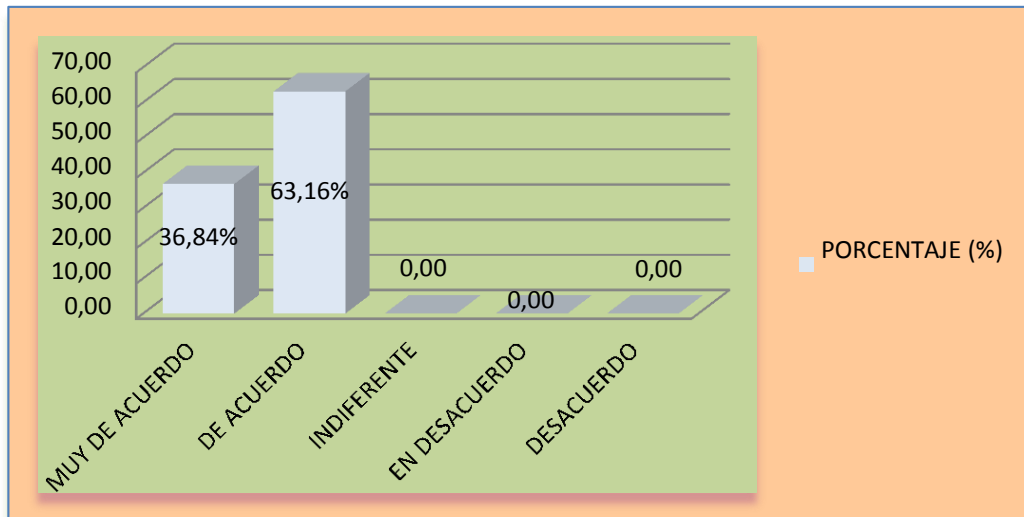
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 26
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 6 El director dirige personalmente el trabajo de los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 14 | 36,84 |
| 4 | DE ACUERDO | 24 | 63,16 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 26
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 36,84% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 63,16% concuerdan en pensar que el director dirige personalmente el trabajo de los docentes.

Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de pensar que el director dirige personalmente el trabajo de los docentes

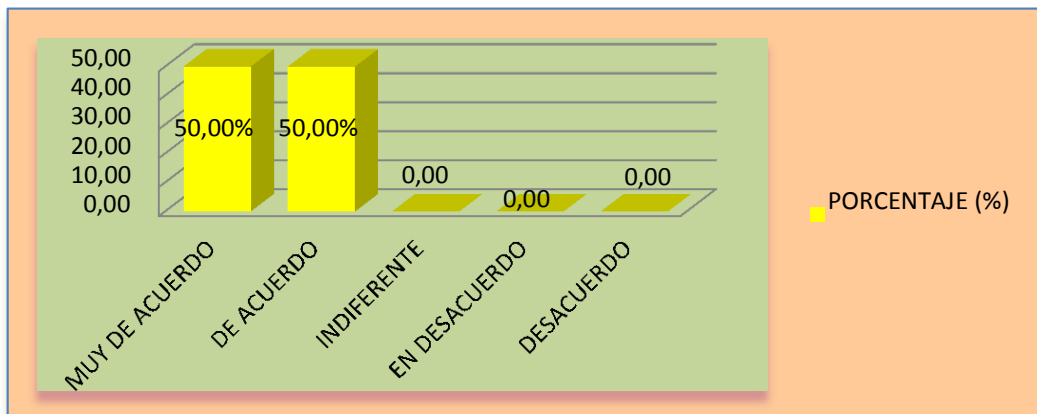
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 27
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 7 El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 19 | 50,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 19 | 50,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 27
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 50,00% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 50,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a que el director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades

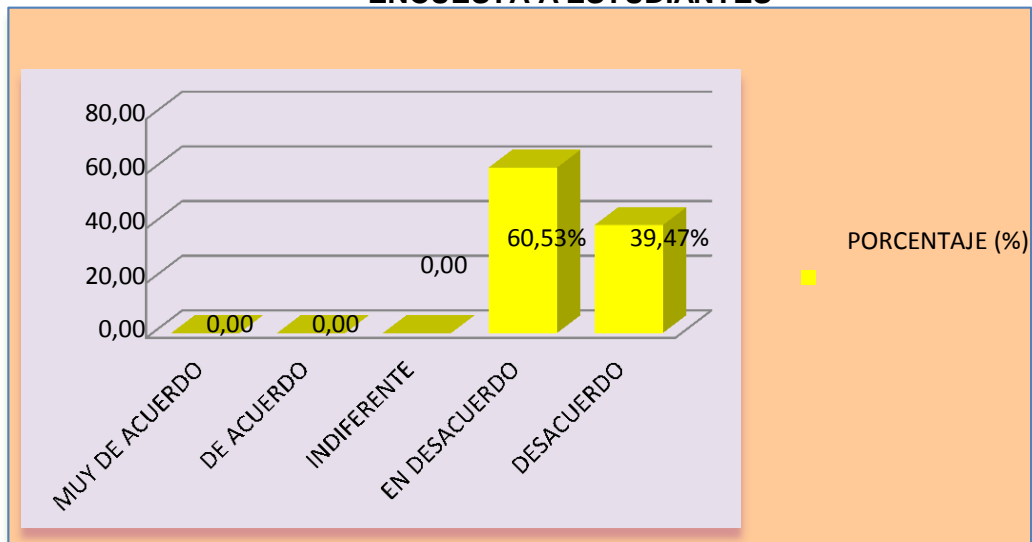
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 28
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 8 El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 23 | 60,53 |
| 1 | DESACUERDO | 15 | 39,47 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 28
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60,53% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 39,47% concuerdan que el director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes. Por lo tanto del 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 29

ENCUESTA A ESTUDIANTES

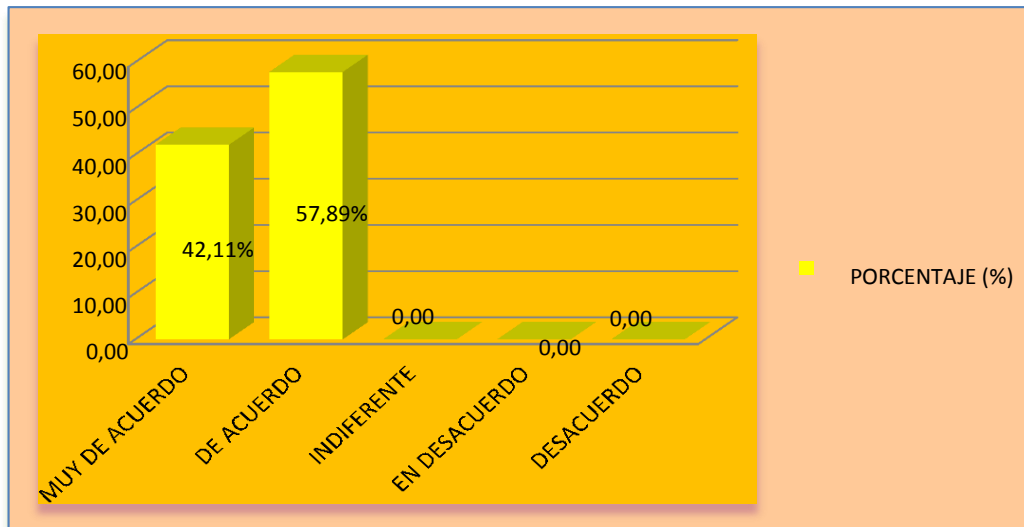
Pregunta No 9 El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 16 | 42,11 |
| 4 | DE ACUERDO | 22 | 57,89 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 29
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

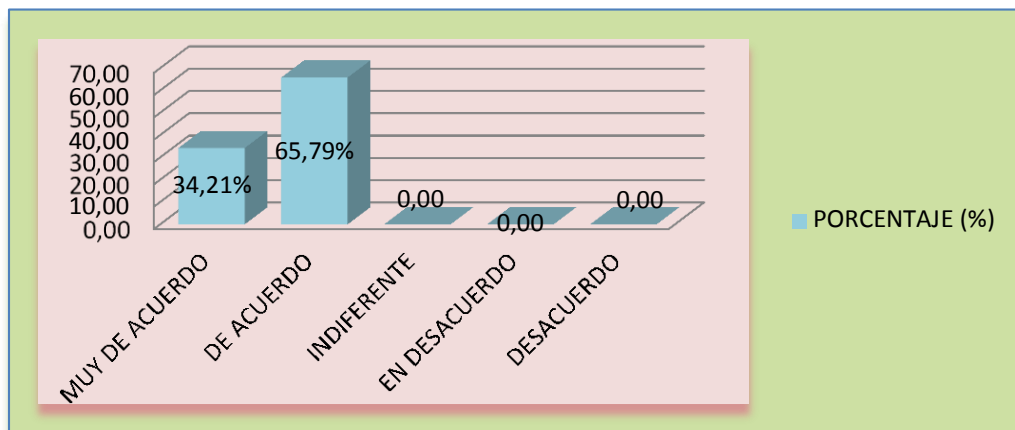
El 42,11% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 57,89% concuerdan que el director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que el director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 30
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 10 El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 13 | 34,21 |
| 4 | DE ACUERDO | 25 | 65,79 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 30
ENCUESTA A ESTUDIANTES


Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 34,21% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 65,79% concuerdan que están de acuerdo, en cuanto a que el director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia. Por lo tanto del 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que el director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.
DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO Nº 31
ENCUESTA DIRECTIVOS

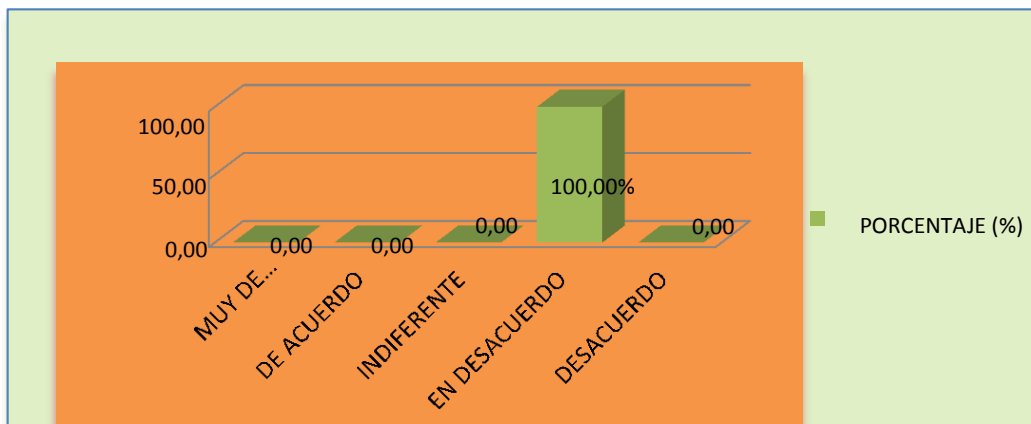
Pregunta No 1 Los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 31
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo, pues los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que los docentes **no** reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 32
ENCUESTA DIRECTIVOS

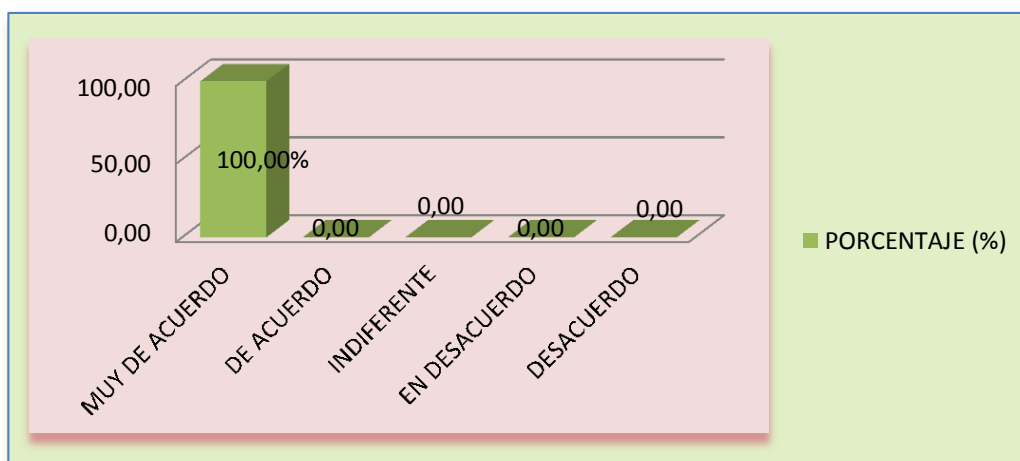
Pregunta No 2 Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 32
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, en que las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO N°33

ENCUESTA DIRECTIVOS

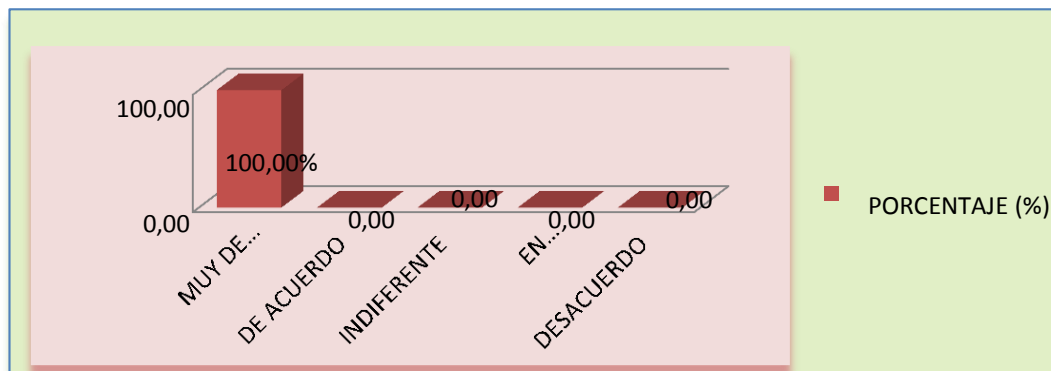
Pregunta No 3. - Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO N°33
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación en que Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 34

ENCUESTA DIRECTIVOS

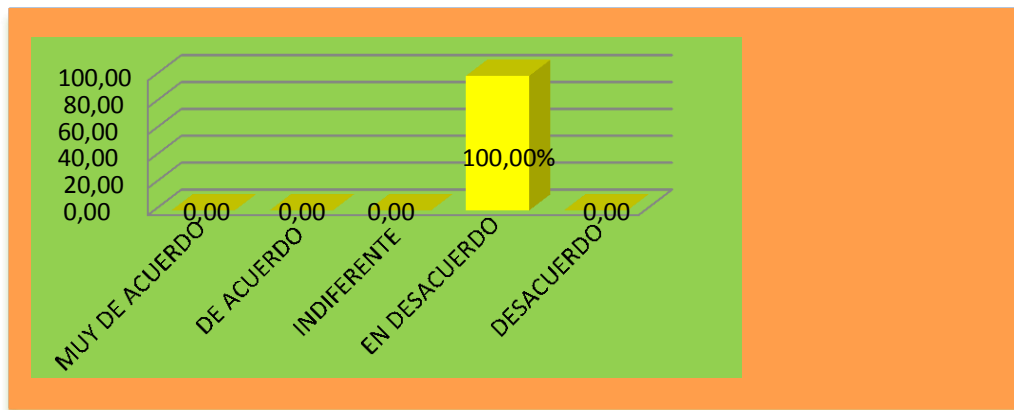
Pregunta No 3. Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 34
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo que soy tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa. En común los directivos coinciden en un 100% que Soy tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
3.2. - ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.
SOBRE CULTURAS INSTITUCIONALES

CUADRO Nº35

ENCUESTA DIRECTIVOS

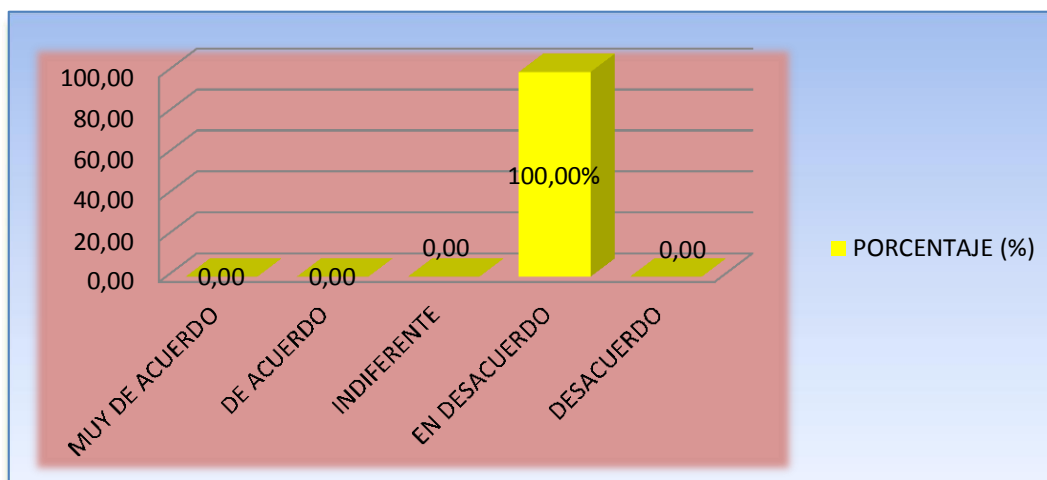
PREGUNTA No 1 a) Prefiero trabajar individualmente y mantenerme aislado en mi salón.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 35
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo, en cuanto a creer que los DIRECTIVOS prefieren trabajar individualmente y mantenerme aislado en mi salón. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación y están en desacuerdo en creer que prefiero trabajar individualmente y mantenerme aislado en mi salón.

Ricardo Segarra Lindao

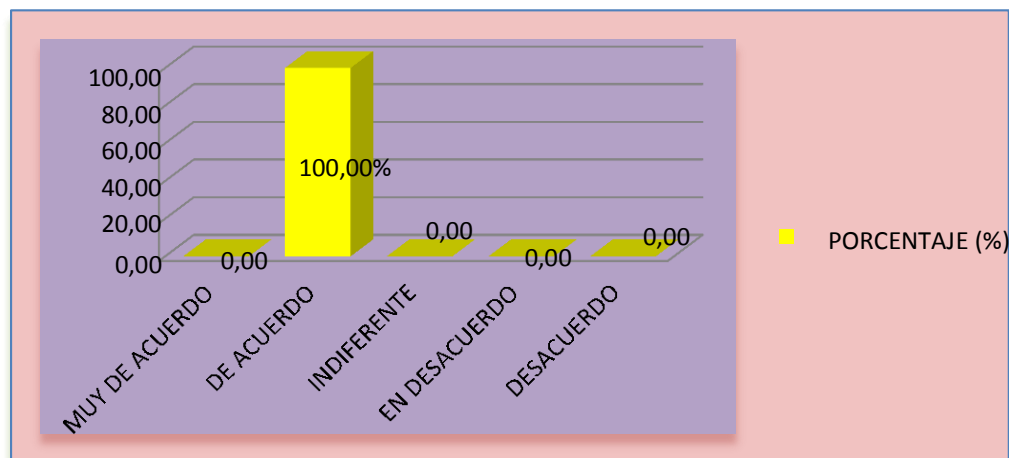
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO NO 36
ENCUESTA DIRECTIVOS

Pregunta No 2. b) Me gusta participar con mis compañeros en la elaboración de proyectos

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO NO 36
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están de acuerdo, en cuanto a que me gusta participar con mis compañeros en la elaboración de proyectos. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que es posible me gusta participar con mis compañeros en la elaboración de proyectos.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 37
ENCUESTA DIRECTIVOS

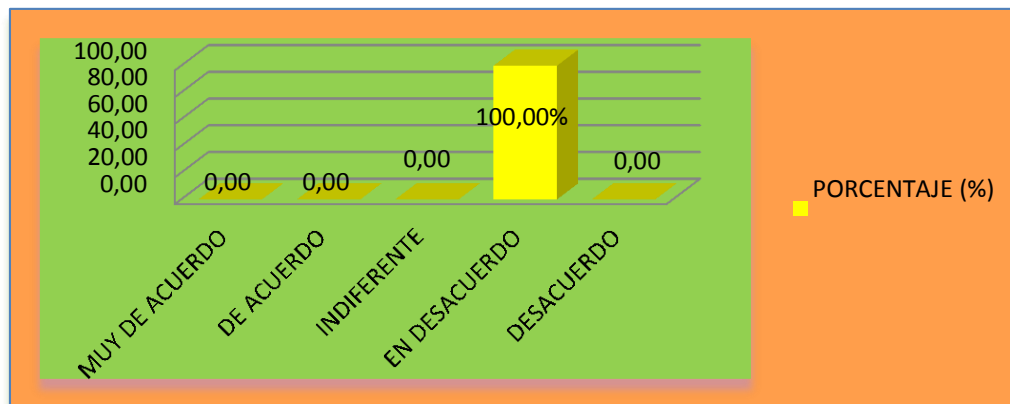
Pregunta No 3. c) Participo en las actividades de la escuela, porque me lo pide el Director.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 2 | 100,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 37
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están en desacuerdo que los docentes participen en las actividades de la escuela, porque me lo pide el director. En común los directivos coinciden en estar en desacuerdo en un 100% que en su institución educative los docentes participan en las actividades de la escuela, porque me lo pide el director.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 38
ENCUESTA DIRECTIVOS

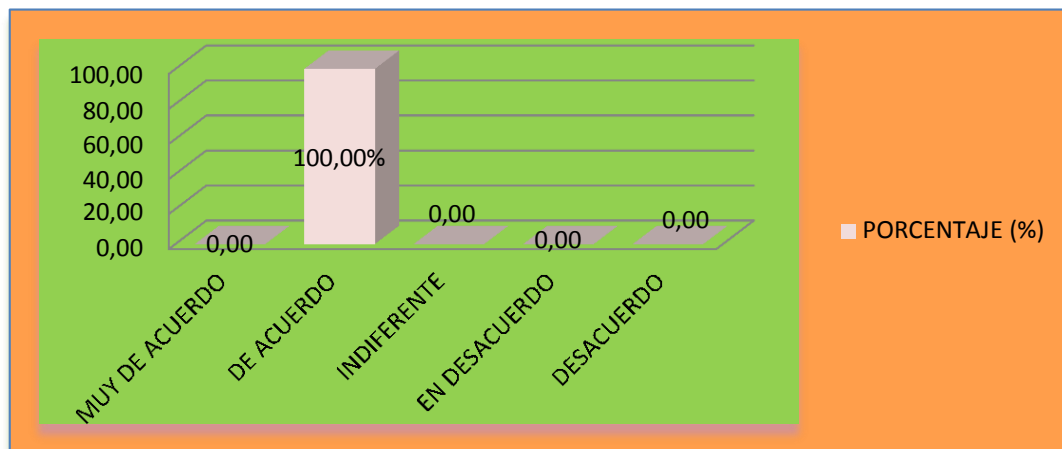
Pregunta No 4 Ritual: a) Saluda al entrar y salir del salón

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 38
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están de acuerdo, en se cumple con el ritual de saludar al entrar y salir del salon de clases. Por lo tanto, el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que en la institución educative se

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 39
ENCUESTA DIRECTIVOS

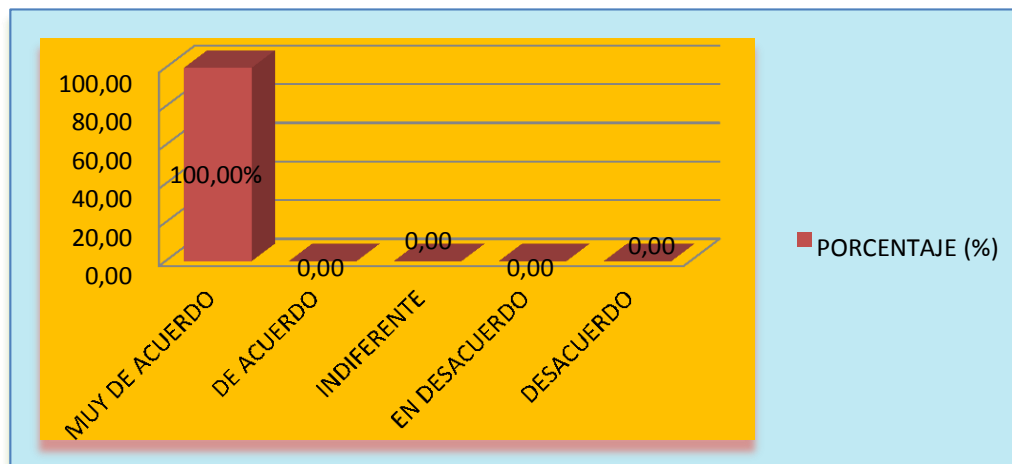
Pregunta No 5 Ritual: b) Toma lista al iniciar la clase.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 39
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100% de los directivos comparten la opinión de que están muy de acuerdo, en creer necesario que se cumple con el ritual: de tomar lista al iniciar la clase. Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que si se cumple con el ritual: de tomar lista al iniciar la clase.

Ricardo Segarra Lindao

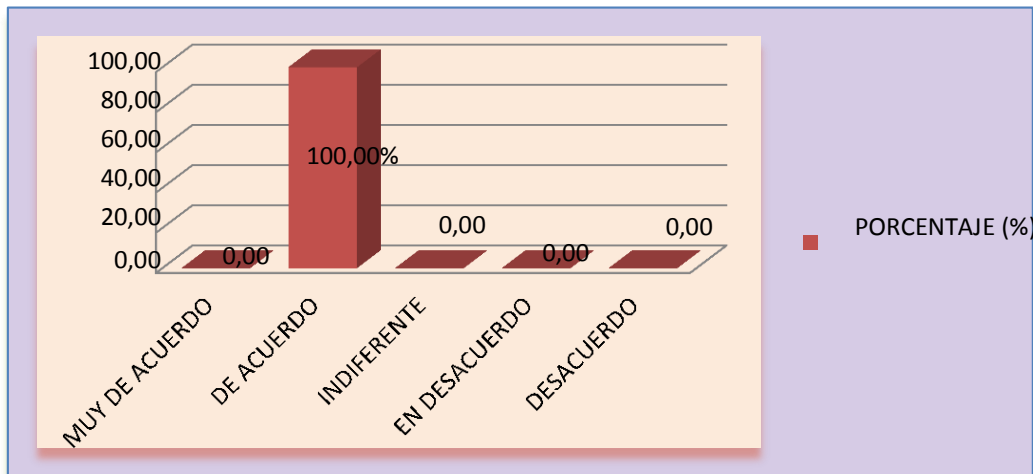
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 40
ENCUESTA DIRECTIVOS

Pregunta No 6 Ritual: c) Comienza y termina su clase puntualmente

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 100,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 2 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

GRÁFICO Nº 40
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao

Análisis.

El 100,00% de los directivos comparten la opinión de que están de acuerdo, que se cumple el ritual: de comenzar y terminar su clase puntualmente.

Por lo tanto el 100% de los directivos encuestados tienen la apreciación de que se cumple con el ritual: de comenzar y terminar su clase puntualmente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.
DE CLIMA ORGANIZACIONAL
ENCUESTA A DOCENTES

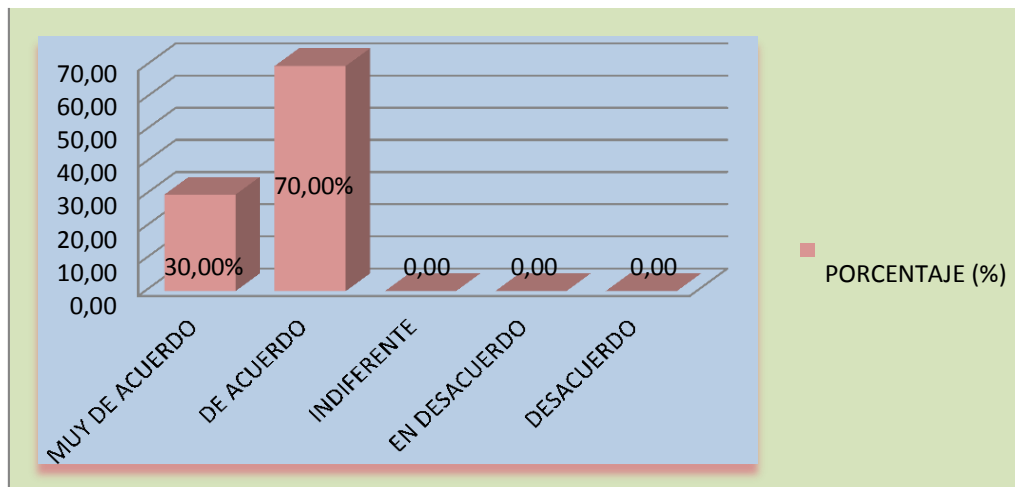
CUADRO Nº 41

Pregunta No 1 Los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 3 | 30,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 7 | 70,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 41
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 30,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 70,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 42
ENCUESTA A DOCENTES

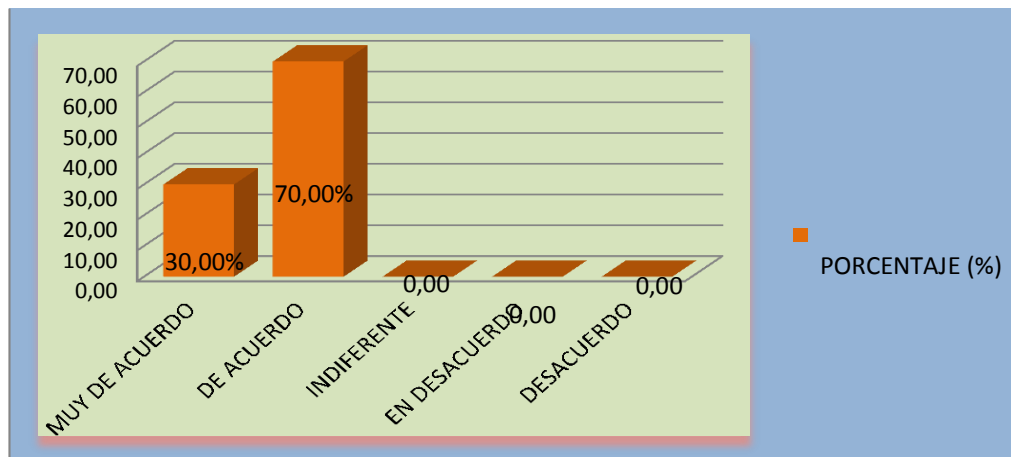
Pregunta No 2 Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 3 | 30,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 7 | 70,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº42
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 30,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 70,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a que las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 43
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 3

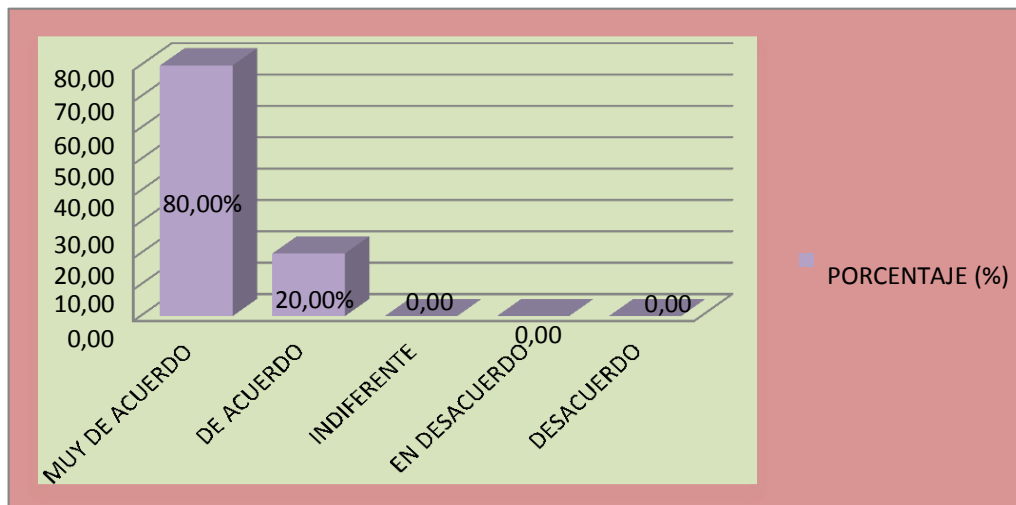
Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 8 | 80,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 20,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 43
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 80,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 20,00 concuerdan que están de acuerdo en que se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 44
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 4

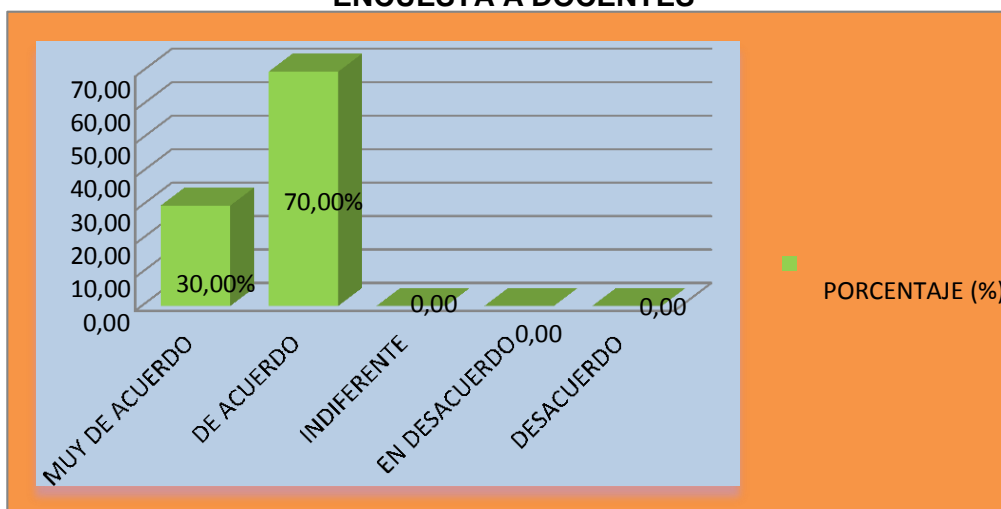
Soy tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 3 | 30,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 7 | 70,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 44
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 30,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 70,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a saber que soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que soy tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.
SOBRE CULTURAS INSTITUCIONALES

CUADRO Nº 45
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 1

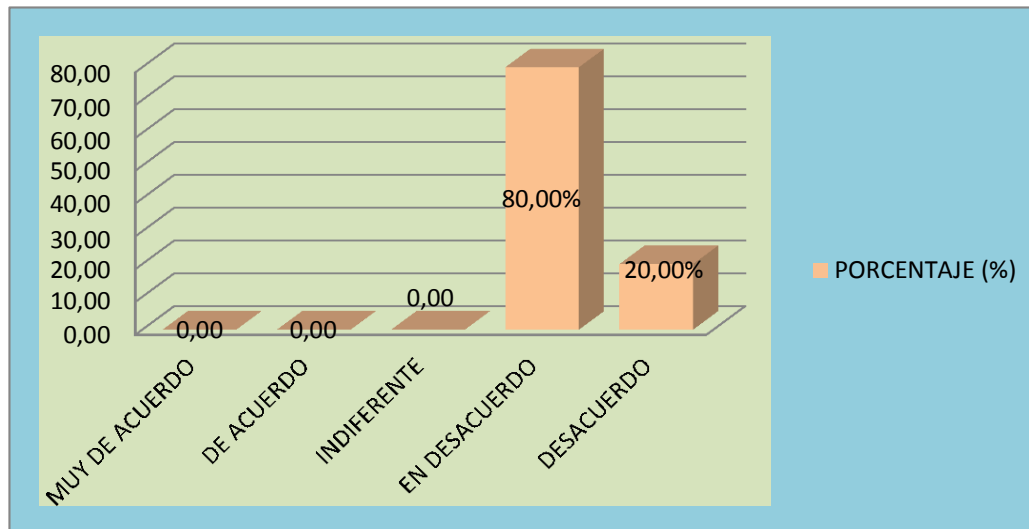
a) Prefiero trabajar individualmente y mantenerme aislado en mi salón.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 8 | 80,00 |
| 1 | DESACUERDO | 2 | 20,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra .

GRÁFICO Nº 45
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 80,00% de los docentes comparten la opinión de que están en desacuerdo y el 20,00% concuerdan en cuanto a que prefieren trabajar individualmente y mantenerse aislado en su salón . Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que estan en desacuerdo en que prefieren trabajar individualmente y mantenerse aislado en su salón.

Ricardo Segarra Lindao

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 46
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 2

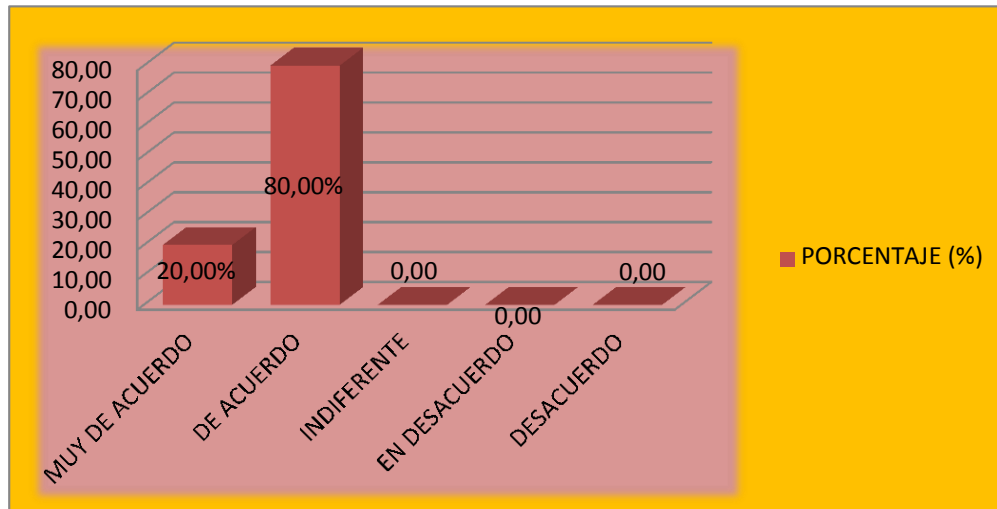
b) Me gusta participar con mis compañeros en la elaboración de proyectos

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 2 | 20,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 8 | 80,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 46
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 20,00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 80,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a que les gusta participar con sus compañeros en la elaboración de proyectos

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que les gusta participar con sus compañeros en la elaboración de proyectos.

Ricardo Segarra Lindao

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 47
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 3

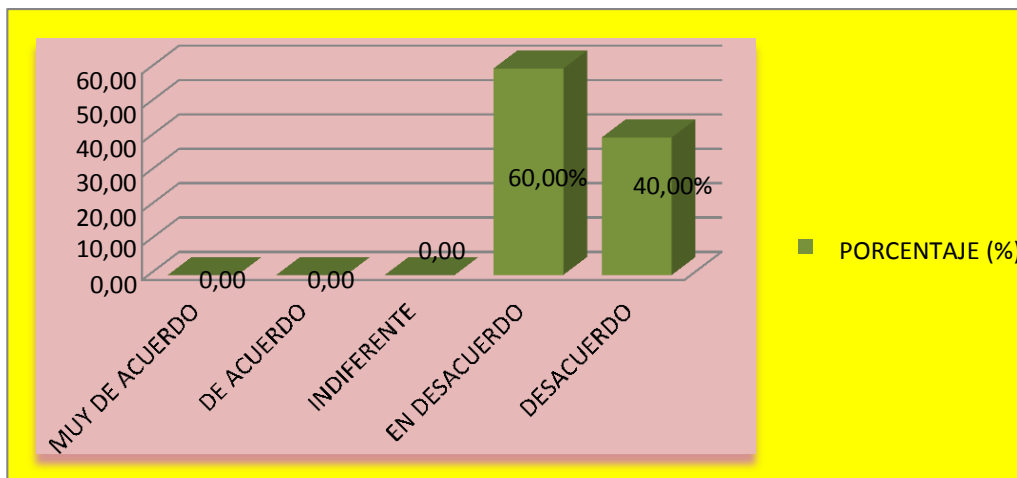
c) Participo en las actividades de la escuela, porque me lo pide el Director.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 6 | 60,00 |
| 1 | DESACUERDO | 4 | 40,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 47
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60,00% de los docentes comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 40,00% concuerdan en que participan en las actividades de la escuela, porque me lo pide el director.. En común los docentes coinciden en un 100% de que están en desacuerdo en que participo en las actividades de la escuela, porque me lo pide el director.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 48
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 4

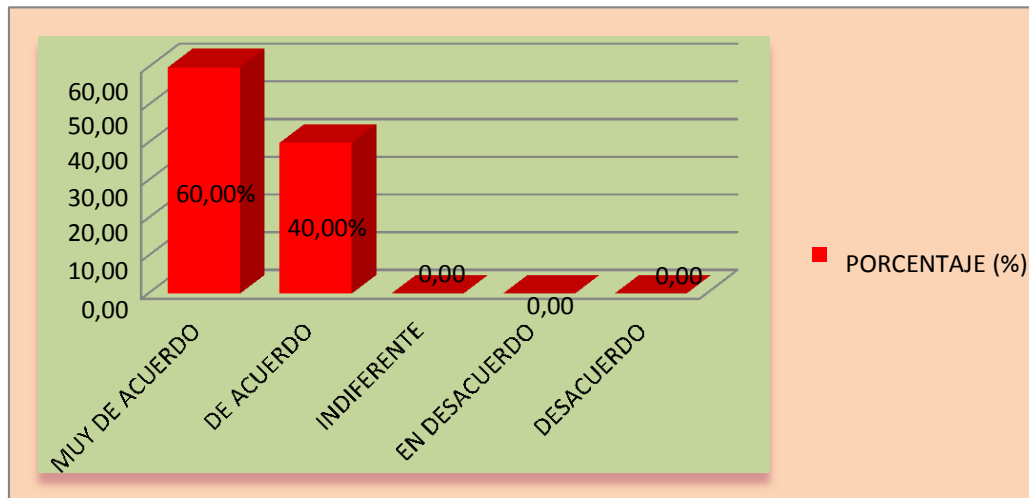
Ritual: a) Saluda al entrar y salir del salón

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 6 | 60,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 4 | 40,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 48
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Autor: Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60, 00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, y el 40, 00% concuerdan en que se cumple con el ritual de Saluda al entrar y salir del salón

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que se cumple con el ritual de Saluda al entrar y salir del salón.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 49
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 5

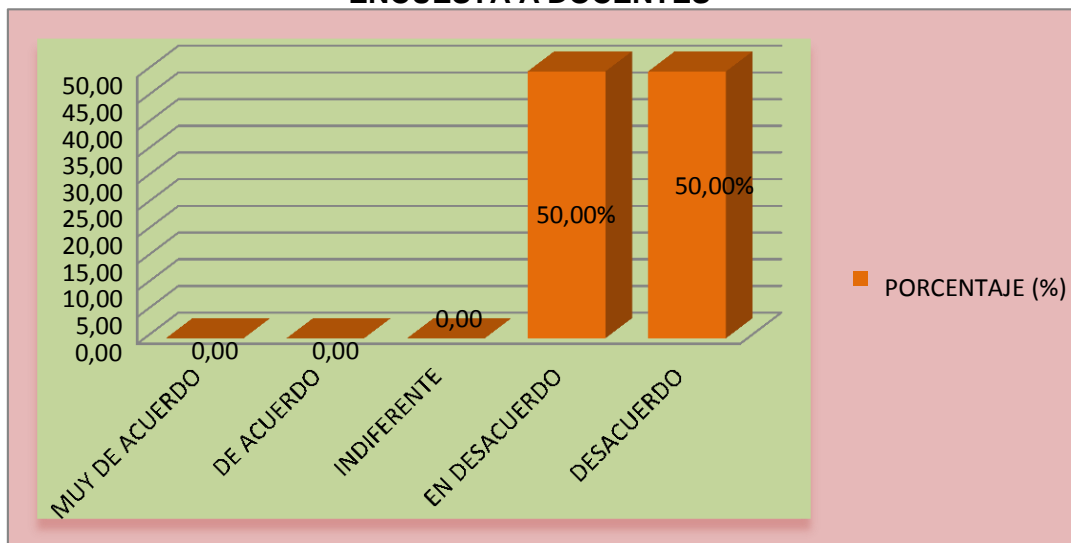
Ritual: b) Toma lista al iniciar la clase.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 5 | 50,00 |
| 1 | DESACUERDO | 5 | 50,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 49
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 50.00% de los docentes comparten la opinión de que están en desacuerdo, y el 50,00% concuerdan que se cumple con el ritual de tomar lista al iniciar la clase. Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que no se cumple con el ritual de tomar lista al iniciar la clase.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 50
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 6

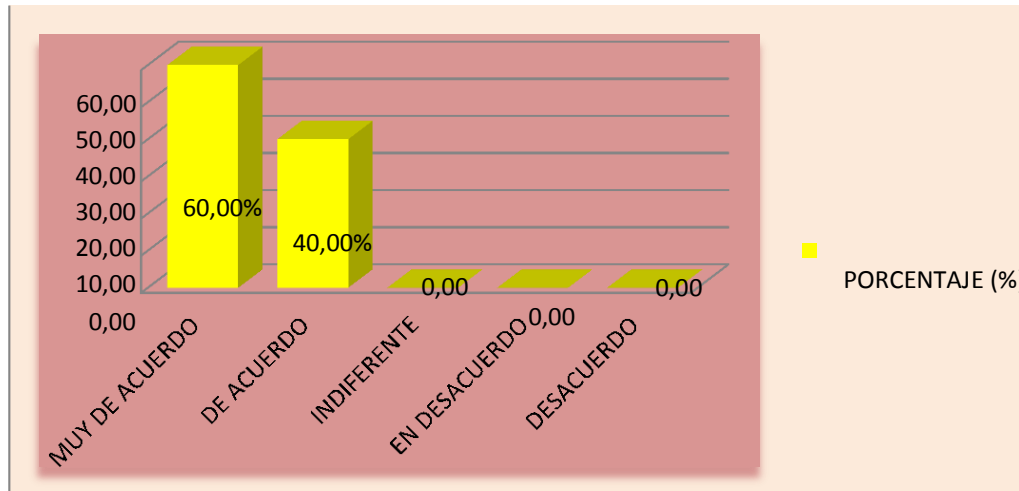
Ritual: c) Comienza y termina su clase puntualmente.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 6 | 60,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 4 | 40,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 10 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 50
ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta realizada a los 10 docentes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60, 00% de los docentes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 40, 00% concuerdan en pensar que se cumple con el ritual de comenzar y terminar su clase puntualmente.

Por lo tanto el 100% de los docentes encuestados tienen la apreciación de que se cumple con el ritual de comenzar y terminar su clase puntualmente

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.

DE CLIMA ORGANIZACIONAL
ENCUESTA A DOCENTES

Pregunta No 1

Los estudiantes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

CUADRO Nº 51
ENCUESTA ESTUDIANTES

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 21 | 55,26 |
| 1 | DESACUERDO | 17 | 44,74 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 DIRECTIVOS de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing. Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 51
ENCUESTA DIRECTIVOS



Fuente: Encuesta realizada a los 38 estudiantes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing. Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 55,26% de los estudiantes comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 44,74% concuerdan, en cuanto a que los estudiantes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Por lo tanto el 100% de los estudiantes encuestados tienen la apreciación de que los estudiantes **no** reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 52
ENCUESTA ESTUDIANTES

Pregunta No 2

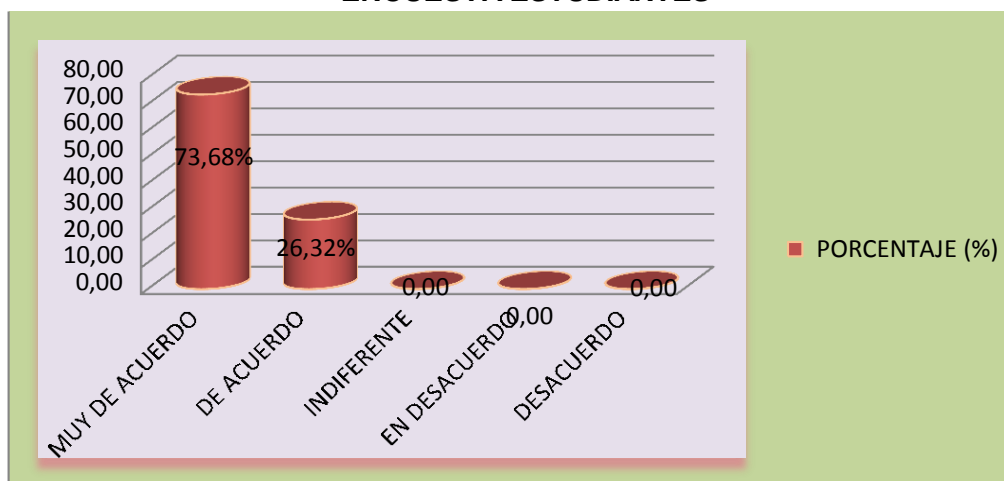
Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 28 | 73,68 |
| 4 | DE ACUERDO | 10 | 26,32 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 estudiantes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing. Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 52
ENCUESTA ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 estudiantes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing. Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 76,68% de los estudiantes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 26,32% concuerdan que están de acuerdo, en que Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.. Por lo tanto el 100% de los estudiantes encuestados tienen la apreciación de que Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUADRO Nº 53
ENCUESTA ESTUDIANTES

Pregunta No 3

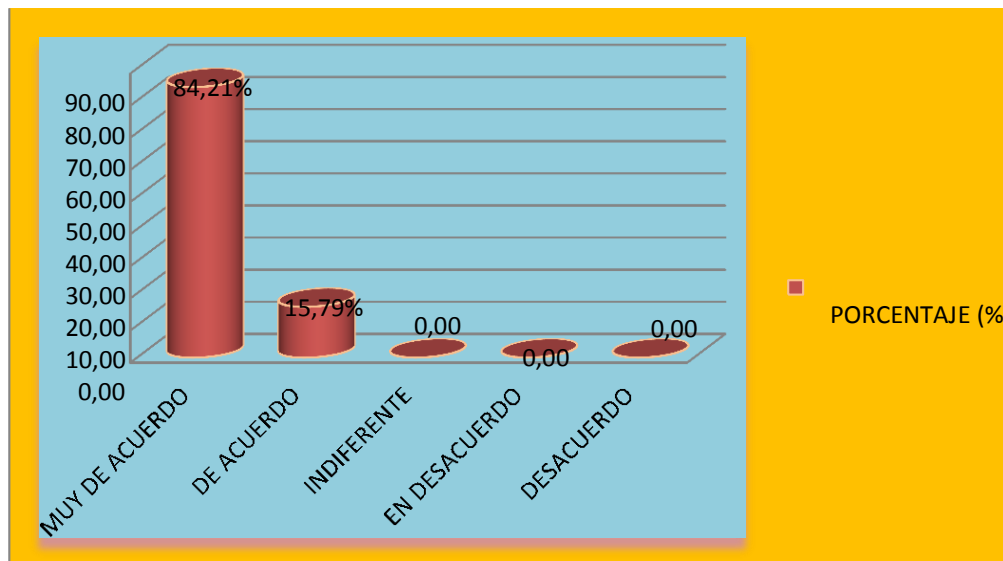
Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 32 | 84,21 |
| 4 | DE ACUERDO | 6 | 15,79 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 Estudiantes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing. Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 53
ENCUESTA ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 estudiantes de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing. Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 84,21% de los estudiantes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 15,79% concuerdan que están de acuerdo en que se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 54

ENCUESTA ESTUDIANTES

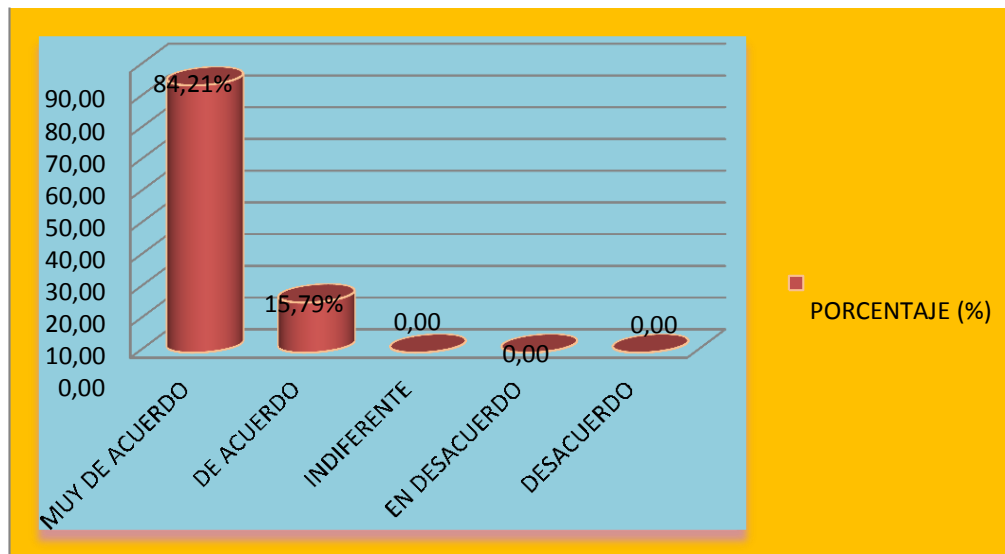
Pregunta No 4

Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 32 | 84,21 |
| 4 | DE ACUERDO | 6 | 15,79 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 estudiantes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquile Segarra .

GRÁFICO Nº 54
ENCUESTA ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 estudiantes de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing. Ricardo A. Segarra Lindao.

Análisis.

El 84,21% de los estudiantes comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 15,79% concuerdan que están de acuerdo, en se brinda econocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.
SOBRE CULTURAS INSTITUCIONALES

CUADRO Nº 55
ENCUESTA A ESTUDIANTES

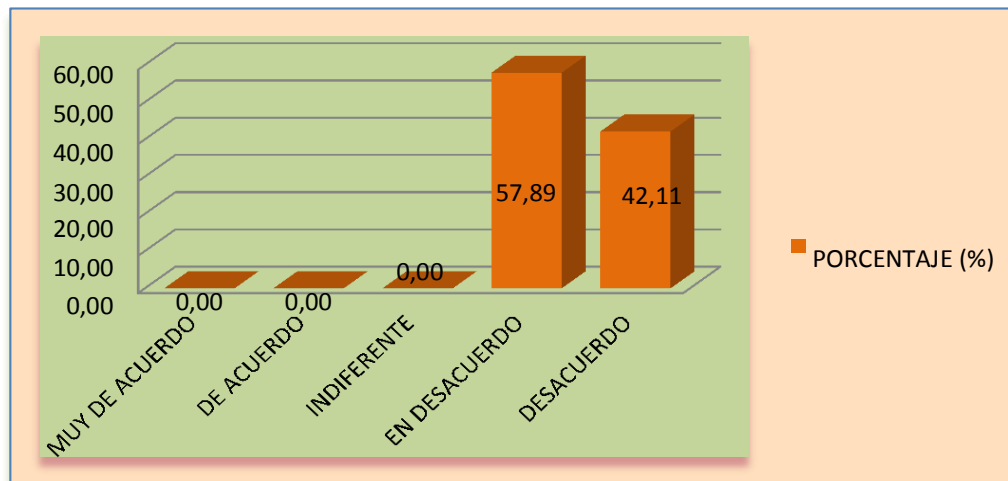
Pregunta No 1.

a) Prefiero trabajar individualmente y mantenerme aislado en mi salón.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 22 | 57,89 |
| 1 | DESACUERDO | 16 | 42,11 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 55
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 57, 89% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 42,11% concuerdan respecto a que prefiero trabajar individualmente y mantenerse aislado en su salón.. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que Prefiero trabajar individualmente y mantenerse aislado en su salón.

Ricardo Segarra Lindao

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 56
ENCUESTA A ESTUDIANTES

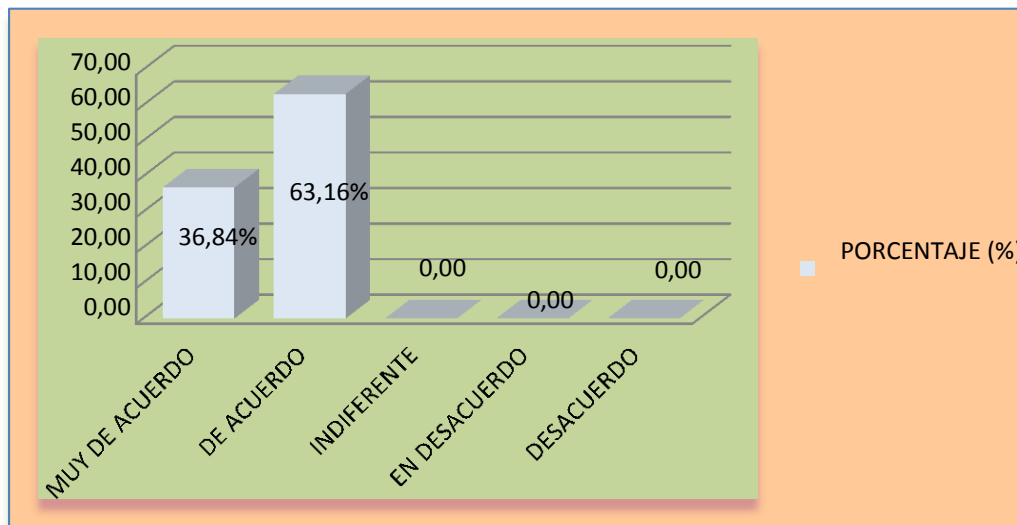
Pregunta No 2

b) Me gusta participar con mis compañeros en la elaboración de proyectos

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 14 | 36,84 |
| 4 | DE ACUERDO | 24 | 63,16 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 56
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 36,84% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 63,16% concuerdan en pensar que les gusta participar con sus compañeros en la elaboración de proyectos. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de pensar que les gusta participar con sus compañeros en la elaboración de proyectos.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 57
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 3

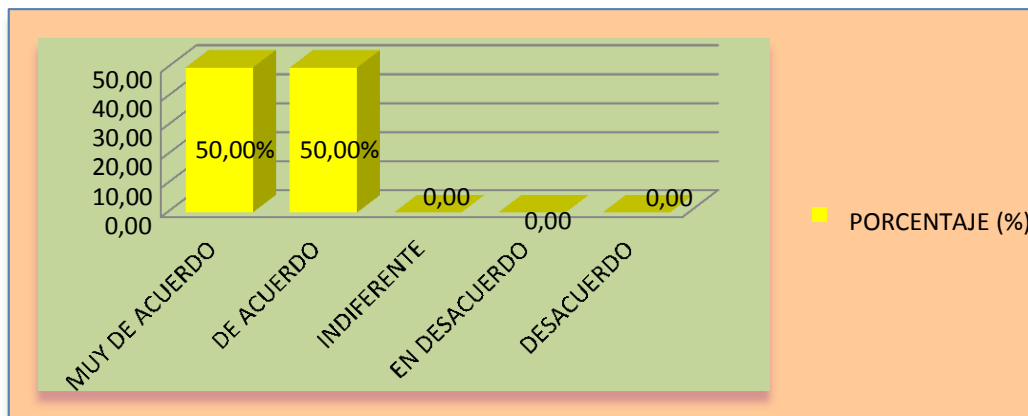
c) Participo en las actividades de la escuela, porque me lo pide el Director.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 19 | 50,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 19 | 50,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 57
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 50,00% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 50,00% concuerdan que están de acuerdo en cuanto a que se siente mal cuando participan en las actividades de la escuela, porque se lo pide el Director. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que se sienten mal cuando participa en las actividades de la escuela, porque se lo pide el Director.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 58
ENCUESTA A ESTUDIANTES

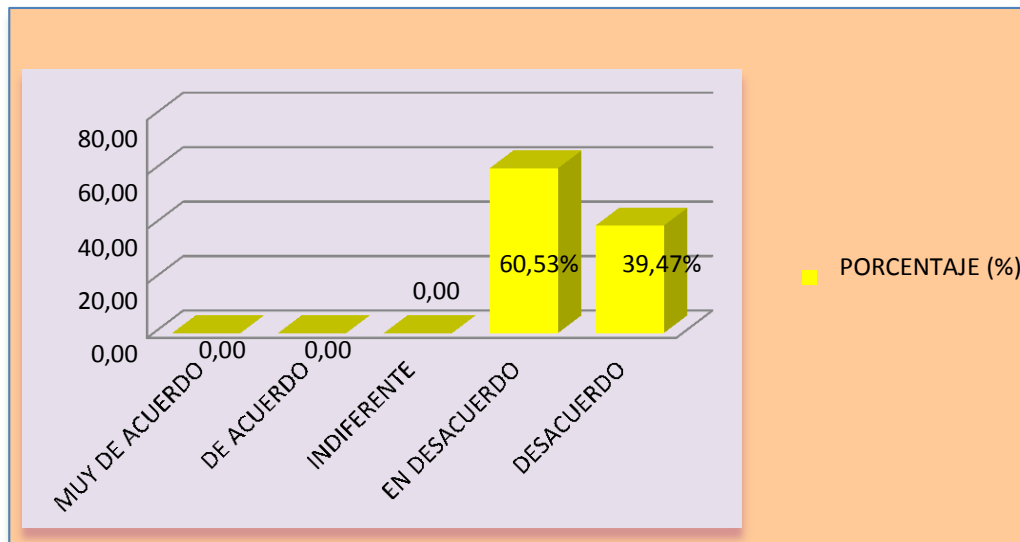
Pregunta No 4

Ritual: a) Saluda al entrar y salir del salón

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 4 | DE ACUERDO | 0 | 0,00 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 23 | 60,53 |
| 1 | DESACUERDO | 15 | 39,47 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 58
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar
Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 60,53% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están en desacuerdo y, el 39,47% concuerdan que se cumple con el ritual de saludar al entrar y salir del salón. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que se cumple con el ritual de saludar al entrar y salir del salón.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 59
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 5

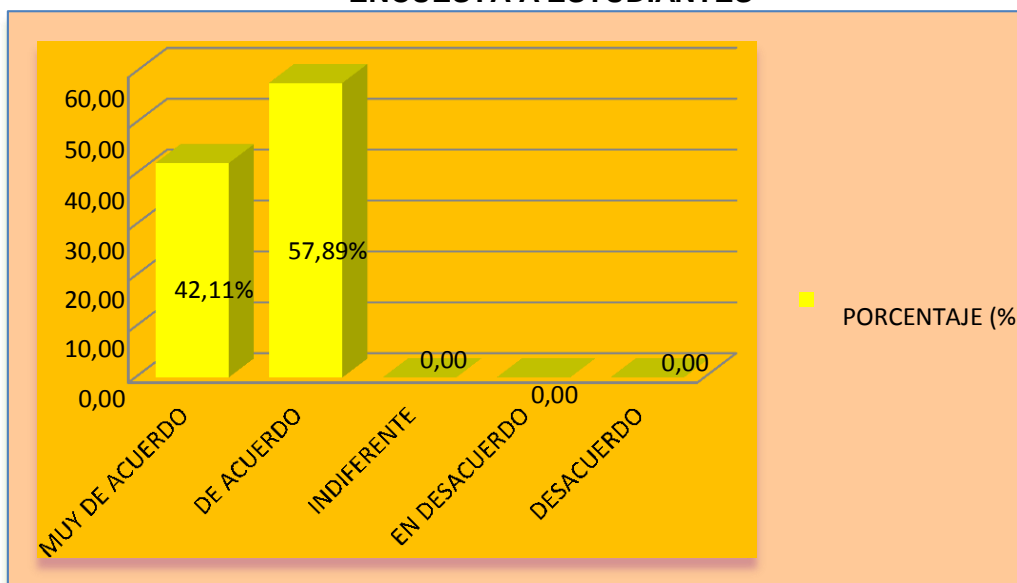
Ritual: b) Toma lista al iniciar la clase.

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 16 | 42,11 |
| 4 | DE ACUERDO | 22 | 57,89 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 59
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 42,11% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 57,89% concuerdan que están de acuerdo en que se cumple con el ritual de tomar lista al iniciar la clase. Por lo tanto el 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que se cumple con el ritual de tomar lista al iniciar la clase.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CUADRO Nº 60
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pregunta No 6

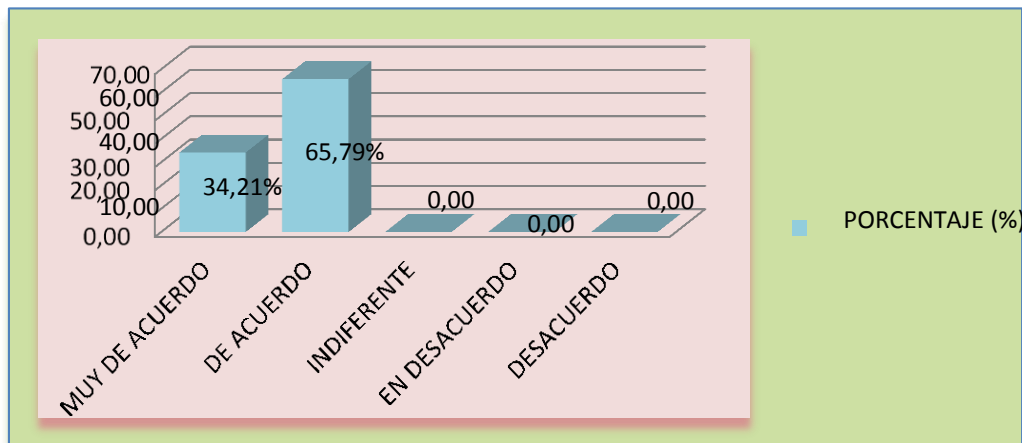
Ritual: c) Comienza y termina su clase puntualmente

| ESCALA | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|------------|----------------|
| 5 | MUY DE ACUERDO | 13 | 34,21 |
| 4 | DE ACUERDO | 25 | 65,79 |
| 3 | INDIFERENTE | 0 | 0,00 |
| 2 | EN DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| 1 | DESACUERDO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | | 38 | 100,00 |

Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

GRÁFICO Nº 60
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta realizada a los 38 ESTUDIANTES de la Escuela Simón Bolívar

Elaborado por: Ing Ricardo Aquiles Segarra Lindao.

Análisis.

El 34, 21% de los ESTUDIANTES comparten la opinión de que están muy de acuerdo, el 65, 79% concuerdan que están de acuerdo, en cuanto a que se cumple con el ritual de comenzar y terminar su clase puntualmente Por lo tanto del 100% de los ESTUDIANTES encuestados tienen la apreciación de que se cumple con el ritual de comenzar y terminar su clase.