UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TRABAJO DE GRADUACIÓN

LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL DIRECTOR. UN ESTUDIO CORRELACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EDUCACIÓN MEDIA EN EL SALVADOR 2014-2015

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR

LICDA. ESTELA MARISOL MEJÍA

ASESOR:

DR. GUSTAVO RAMOS RAMÍREZ

SAN SALVADOR, JUNIO 2018

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, JUNIO 2018

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestra Tirsa Ivania García Mixco

Presidente

Maestra Gladys Emeli Argueta de López

Primer Vocal

Maestra Iris Idalia Carrillo de Reyes

Segundo Vocal

Doctor Gustavo Alonso Ramos Ramírez

Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: MARZO

Año: DOS MIL DIECIOCHO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las diecisiete horas del día nueve de marzo del año dos mil dieciocho, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL DIRECTOR. UN ESTUDIO CORRELACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EDUCACIÓN MEDIA EN EL SALVADOR 2014-2015", presentado por: LIC. ESTELA MARISOL MEJIA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA

Aprobar

MTRA. TIRSA IVANIA GARCÍA
Presidente

MTRA. GLADYS EMELY ARGUETA DE LOPEZ
1er. Vocal

MTRA. IRIS IDALIA CARRILLO DE REYES
2do. Vocal

LIC. ESTELA MARISOL MEJIA
Sustentante

DEDICATORIAS

Dedico de todo corazón esta tesis al Dios Todopoderoso por darme la fuerza, la sabiduría, por proveerme lo que necesitaba. Pues, no puede el hombre recibir nada, si no le fuere dado del cielo.

Toda buena dádiva y todo don perfecto descienden de lo alto, del Padre de las luces.
Todo se lo debo a él

¡A DIOS SEA LA GLORIA SIEMPRE!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a todas las personas que formaron y forman parte de mi vida durante este extenso, y muchas veces, duro, arduo y difícil proceso. De cada uno de ellos recibí apoyo moral, espiritual y económico.

Primero quiero darles infinitamente gracias a mi Padre Celestial por permitirme alcanzar este triunfo, sé que si no fuera por él no lo hubiera obtenido.

También agradecer en una forma especial a mi amada familia y especialmente a mi madre, por no dedicarle tiempo por estar inmersa en mis estudios. A mis amados hermanos, hermanas, sobrinos, cuñadas, cuñados que me apoyaron en todas las áreas.

A la familia pastoral que me apoyo moralmente y con sus oraciones. Mil gracias de corazón.

A todos los hermanos de la iglesia La Fe de las Asambleas de Dios, por estar pendiente de mí y ayudarme con sus oraciones, especialmente la familia Mezquita Ramírez, Rosita, Nohemí Colocho y Rosalba Ramírez.

A mi respetable Mtra. Tirsa Ivania García por su apoyo, dedicación.

A mi jefa Licda. T. Marlene de Hidalgo, por apoyarme parte en mi logro académico.

A mis amigos, compañeros y maestros por compartir conmigo y ayudarme de una u otra forma al desarrollo de mi carrera.

A todos aquellos que me dieron su cariño, amor valor y confiaron en mí.

Mil gracias.

Resumen

Para la presente investigación, se planteó como objetivo general, analizar la gestión del tiempo de los directores a nivel nacional en instituciones públicas y privadas en educación media, en El Salvador 2014-2015. A partir de ello, en un segundo momento de investigación surgieron los objetivos específicos consistente en identificar la distribución del tiempo del director y su incidencia en el rendimiento de los estudiantes de educación media, presentando un plan de propuesta sobre esta temática.

El presente estudio es ex-post-facto" se utilizaron datos, propiedad de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio que sirvieron para realizar para otra valiosa investigación donde se analizó la percepción de los estudiantes, directores y docentes sobre el tema del rendimiento educativo, basándose en una serie de indicadores y de variables producto, tomadas a partir de logros de las materias de lenguaje y matemáticas en pruebas aplicadas especialmente para ese estudio. La expresión "ex-post-facto" significa "después de hecho", haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis (Bernardo, J. y Caldero, J.F., 2000)

En el resultado final de los hallazgos encontrados se logró conocer que la distribución del tiempo que hace el director en las diferentes actividades, no muestran efecto directo en el rendimiento académico del estudiantado en las materias de lenguaje y matemáticas.

A pesar de que en el estudio no se encontró impacto en el rendimiento académico en los alumnos, se presenta un plan de propuesta que servirá para que los directores/directoras se puedan enfocar en las áreas pedagógicas, para dar mayor atención a estas.

ABSTRACT

For the following research, the general objective is presented; analyze time management of the directors, at a national level in public and private institutions in middle school. El Salvador.2014-2015, and there from, in a second stage of research specific objectives emerged consisting in identifying time distribution of the director and its impact and students achievement in El Salvador middle School from 2014-2015 therefore to develop a plan proposal on this subject.

This study is ex-post-facto because data was used, property of “Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, which served to make another valuable research. Where the perception of the students, principals and teachers was analyzed about the topic of their academic performance based on a series of indicators and variable products, taken from achievements of the subjects of language and mathematics in tests applied for this study.

The expression ex-post-facto “means a for being done” ,alluding to that first the fact is generated and them the possible causes and consequences are analyzed, there for it is a kind of research , where the phenomenon or situation under analysis is modified (Bernardo, J. y Caldero, J.F., 2000)

In the analysis of the data it was learned that the time distribution that the principle makes in his different tasks does not affect the student’s academic performance in the subjects that were mentioned before.

Despite that there is no impact on the academic performance of the students a plan proposal is presented that will help the principals to focus on pedagogical areas to give more attention to.

Índice

Contenido

PRESENTACIÓN i

INTRODUCCIÓN iv

CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL 1

1.1 DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO 1

1.2. ESTADO HISTÓRICO DEL FENÓMENO 5

1.3 ANTECEDENTES TEÓRICOS 8

1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO 11

1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES 12

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 14

2.1 EL DIRECTOR 14

2.1.1 Roles del director 16

2.1.2 La formación del director en El Salvador 24

2.1.3 Aportes del director al buen funcionamiento de la institución educativa 29

2.1.4 Diferencias en la función del director en instituciones públicas y privadas. 31

2.1.5 Desafíos y oportunidades de los directores 33

2.2 LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO 36

2.2.1 ¿Qué es el tiempo? 37

2.2.2 La importancia del tiempo en educación 40

2.2.3 La modificación del tiempo efectivo desde la reforma del 68 44

CAPITULO III: METODOLOGÍA 46

3.1 OBJETIVOS 49

3.2 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS Y ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES 50

3.3 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO 51

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS 52

3.4.1 Descripción de Instrumentos 53

3.5 DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN 56

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS 57

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 57

4.2 CONCLUSIONES 68

4.3 Recomendaciones. 70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

Anexos 76

PLAN DE PROPUESTA 77

PRESENTACIÓN

El director/directora educativo tiene muchos roles que desarrollar en una institución, pero en todas estas funciones es importante que tome en cuenta el factor tiempo, que es un elemento vital. Así, clasificar y planificar todas las actividades que realiza y priorizar aquellas que estén relacionas con el aprendizaje educativo para asignarle un porcentaje mayor de tiempo, es una necesidad vital en sus labores cotidianas.

Por ejemplo, Barber y Mourshed (2008) mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

Así, los directores son los encargados de que una escuela alcance los objetivos propuestos, ya que son ellos con su equipo de trabajo que hacen que la institución tome el rumbo deseado. Desde esa perspectiva, algunos autores como Santos Guerra (2000), consideran que la escuela aprende y se mejora a través de la reflexión sistemática que sus integrantes realizan sobre la práctica y la correcta aplicación y distribución del tiempo.

Todo fracaso o éxito que se logre en un centro escolar es responsabilidad de toda la comunidad educativa, pero el líder es el principal agente que guía para alcanzar los triunfos y, por eso, tiene que velar la distribución su tiempo. Por ello, todo éxito lo conoceremos como una gestión efectiva que tiene como resultado final un alcance significativo en el aprendizaje de los educandos.

En, muchas ocasiones, los directores/directoras se esfuerzan por hacer bien su trabajo, lo que implica distribuir en forma adecuada su tiempo, sin embargo, se encuentran con su equipo no listo, no comprometidos, entonces surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo puede actuar el equipo directivo cuando en los docentes no hay muestras de entusiasmo? ¿Y cuándo falta formación? Blejmar (2005) ofrece algunas pistas: motivar cuando falta deseo, capacitar y acompañar cuando falta formación, ofrecer nuevos desafíos cuando hay deseo y formación. Cualquiera de estas acciones requiere de una mirada atenta, un conocimiento y reconocimiento de la labor del otro.

Según Aguilera, J., y Gálvez, L. (2004), los directores/directoras se les sugiere más atención de su condición y de lo que exige su cargo en la institución educativa y en la sociedad, por ende, su actuación es de tipo responsable, implicando saber qué hacer, enfrentando las repercusiones de las propias acciones en los demás.

Dentro de la problemática que atraviesa nuestra comunidad educativa salvadoreña, cabe mencionar que, los directores y directoras escolares, podrían no estar ejerciendo una correcta distribución del tiempo, afectando su verdadero rol. Pues existe, un desequilibrio entre cómo utilizan el tiempo y las funciones que ellos realizan, ya que invierten una gran cantidad de esfuerzo en actividades que no van en beneficio de la efectividad institucional. Ya que hoy en día pasan su mayor tiempo en actividades administrativas y el área pedagógica no alcanza el tiempo para darle cobertura como en una forma total no tomando en cuenta su vital importancia. Este tipo de situaciones se ha evidenciado en los últimos veinte años, a través de estudios realizados por autores como Murillo, Sacristán, Antúnez, entre otros.

Debido a la enorme carga que se le ha asignado a la escuela de compromiso con la sociedad, especialmente en materia de derechos humanos, género, participación comunitaria, se olvidan de su principal meta: desarrollar cognitivamente al individuo, situación por la cual será evaluado su trabajo y el desempeño de las instituciones mismas.

Por ello, los directivos se enfocan en actividades no significativas en relación con la obtención de conocimientos cognitivos de los estudiantes, que les ayuden a

estos a la incorporación al mercado laboral y al ambiente social. Esa situación obliga a que el director/directora establezca prioridades en cuanto a algunas de sus funciones para supervisar procesos pedagógicos que encaminen al estudiante a la obtención de mejores resultados académicos útiles para su desenvolvimiento en el campo laboral a futuro, sin olvidar el aspecto social y su desarrollo en una forma integral, tomando en cuenta sus necesidades, intereses y problemas.

Para que se puede lograr esto, no solo dependerá del director, sino que tienen verse involucrados los maestros y los padres de familia que tienen que incluirse y trabajar junto a sus hijos, ya que si los estudiantes no tienen apoyo de sus progenitores con las actividades y tareas y esto tendrá como consecuencia un aprendizaje escueto.

He allí, la importancia de realizar una investigación cuantitativa en las diferentes instituciones públicas, católicas, evangélicas y privadas de El Salvador en la educación media, ya que con esto se podrá apreciar cómo las instituciones eficaces hacen una distribución correcta del tiempo y cómo esta información podrá servir en un futuro para que otras instituciones puedan beneficiarse y apliquen procesos sistemáticos de uso eficaz y efectivo del tiempo en beneficio de la mejora de la calidad de la educación nacional.

En este sentido, la investigación que se realiza tiene un matiz muy evidente de la productividad educativa, entendiéndose esta como los resultados académicos de los estudiantes en logros en las asignaturas de matemáticas y lenguaje.

INTRODUCCIÓN

El tema de cómo el director distribuye su tiempo es una problemática que se ha estado tratando desde hace varias décadas por diferentes autores, como lo menciona Murillo (2013), ya que se ha indagado en la referida temática, desde diferentes perspectivas. Esos estudios han comprobado que, el éxito de los estudiantes depende en gran manera de cómo el director/directora gestiona la distribución de su tiempo. Murillo (2010) lo llama una línea de trabajo internacional productiva que ha aportado interesantes datos que permiten ayudar a mejorar el desempeño de los directores/directoras.

En el mismo sentido, Hallinger y Heck (1998) afirman que la actividad de distribución del tiempo de los directivos incide, de una manera medible aunque indirecta, sobre el rendimiento académico de los alumnos. Estos resultados nos dan a entender la necesidad que el director/directora pueda reorganizar su agenda y trabajar más cercanamente en aquellas funciones que giren alrededor de los estudiantes.

Por las razones anteriores, la causa primaria de llevar a cabo esta investigación radica en analizar cómo el director distribuye su tiempo y la incidencia que esta distribución hace en los resultados de los estudiantes. Evidentemente, este estudio establece una serie de parámetros que aunados a los resultados de las pruebas que se le aplicaron a los estudiantes, presentarán un logro positivo en el rendimiento de los aprendientes que se sometieron a las pruebas administradas.

Para ello, debido a que este es un estudio ex post facto, se analizó la base de datos de diferentes instituciones privadas, públicas, católicas y evangélicas de educación media de El Salvador en los años 2014-2015, enfocándose únicamente en la información de las variables que están íntimamente relacionadas con el trabajo del director y la asignación en tiempo a cada una de esas actividades para el buen desempeño y gestión de la institución.

Es transcendental investigar y analizar dicho tema, porque en El Salvador existen pocos estudios que lo aborden, así, cuando se obtengan los resultados, se puede obtener la información necesaria para cumplir el tercer objetivo que se planteó desde un inicio, que es la propuesta de distribución del tiempo.

En realidad, este trabajo de investigación presenta como una posibilidad la comprensión del fenómeno de algunas relaciones básicas entre lo significativo del estudio y buscar mejores resultados en el rendimiento académico de los alumnos salvadoreños, con el fin de presentar a la sociedad jóvenes que estén altamente competitivos que sean capaces de moldear su realidad existente para darle otro matiz.

La investigación pretende analizar el tiempo que los directores y directoras están empleando en las diferentes tareas que ellos realizan, lo que permitirá saber si existe una relación directa entre la distribución del tiempo y el rendimiento. Desde esta información, será más fácil comprender por qué los estudiantes obtienen uno u otro resultado. Sin embargo, se comprende que existen una serie de otros factores que inciden en los logros de los estudiantes y en la eficacia del director/directora.

Para el desarrollo de este trabajo de graduación y su correcta comprensión se ha distribuido el trabajo de la siguiente forma:

Capítulo I. Marco Contextual.

En este apartado se explica el contexto en que se ha realizado la investigación, su enfoque, descripción histórica, antecedentes, alcances y limitaciones entre otros. Se incluye su valor transcendental, así como los logros que se quieren alcanzar y los obstáculos que se encontraron durante el proceso investigativo.

Capítulo II. Marco Teórico.

Este es elaborado desde diferentes perspectivas como epistemológica y de diferentes puntos de vistas de varios autores expertos en el ámbito de la educación que permitió dar a la investigación el rumbo deseado y así inquirir en ella. Se amplió con investigaciones realizadas en otros países que enriquecieron el trabajo.

Capítulo III. Marco Metodológico

Esta investigación retoma muy detenidamente la información de los instrumentos administrados a los directores, por ejemplo, se hace un análisis de los ítems relacionados a la gestión del tiempo del director de los cuales se pueden obtener las variables necesarias para dar respuestas a la pregunta inicial, hacer relaciones con los objetivos y, asimismo, con las hipótesis de estudio.

En tal sentido, el respeto que se le dio a la información obtenida ha sido muy riguroso, inclusive en cuanto a la gestión de todos los datos, lo que implica hacer una serie de correlaciones entre las instituciones privadas laicas, evangélicas, católicas, y públicas, con el objetivo de obtener buenos resultados, los cuales se han definido claramente, ya que existen cuatro estudios previos a este respecto, en los años 2014-2015.

En el caso del presente estudio, se desarrolló a partir de la información de cuatro bases de datos, las cuales se correlacionaron entre sí para obtener una sola, donde se pudo evidenciar las distintas variables que tienen relación con el tiempo del director y los resultados de los estudiantes. Por ello, desde un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, ex post facto, ya que los datos a utilizar están fuera del tiempo y han sido utilizados previamente para realizar otras investigaciones, se analizó el fenómeno y se hizo una valoración de los resultados y de su incidencia en los logros de los estudiantes.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de resultados.

En este apartado se da a conocer los resultados obtenidos de la información recabada en dicha investigación, se realizan análisis estadísticos de los ítems seleccionados en los cuestionarios administrados a los directores.

El análisis estadístico, que dio paso a la interpretación de resultados, permitió la realización de conclusiones y recomendaciones; así como la elaboración de la propuesta de un plan de distribución de tiempo a los directores de diferentes instituciones públicas, privadas católicas y evangélicas de El Salvador.

Por lo tanto, la información obtenida en la presente investigación aporta alguna mejora en los resultados académicos de los estudiantes, permitiendo que se le haga ajustes en la distribución del tiempo de los directores y que se invierta más tiempo en las funciones pedagógicas, en todas las instituciones analizadas.

En conclusión, esta investigación se realizó con la finalidad de conocer el análisis del tiempo del director para garantizar la calidad educativa. Se reconoce que hay más variables que inciden en la calidad educativa, pero en esta investigación se enfocará solo en la distribución del tiempo del director. Se trabajó sobre la base de un instrumento aplicado a los directores de educación media, público y privado a nivel nacional. El enfoque se definió únicamente desde los ítems que son necesarios para hacer las correlaciones que presentan especial cercanía con el tema de estudio y los objetivos que se desean obtener en la investigación.

CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL

1.1 DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

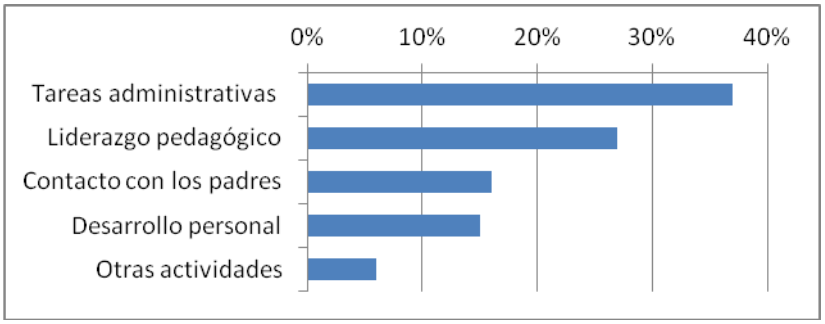
El objeto de estudio está determinado en esta tesis por la distribución del tiempo del director/directora, el cual es, desde una perspectiva personal, un elemento fundamental y valioso para que pueda haber mejoras en el ámbito de la educación. Por esa razón, lo que se está analizado en esta investigación es de vital importancia para tratar de hacer mejoras a la situación actual de los procesos de formación del individuo, ya que como investigadora educativa se sospecha que los directores, posiblemente no estén distribuyendo en forma equitativa su tiempo tanto en las instituciones públicas como privadas y dedican un porcentaje a labores que no son principalmente las de gestión, incidiendo en los resultados observables.

Así, la intención de realizar esta investigación radica únicamente en conocer si dependiendo de la buena distribución del tiempo del director/directora, los estudiantes obtienen logros académicos positivos. Para ello, se identificó cuatro diferentes grupos de instituciones que son las privadas, públicas, católicas y evangélicas que representan un porcentaje importante de todos los estudiantes a nivel nacional.

La contextualización teórica se enfoca en estudios internacionales como el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) de la UNESCO, lo que supone que se obtuvieron informaciones sobre 2.580 directivos de 16 países de América Latina.

También en otros estudios realizados, como los que hizo Murillo (1999) en España y Gordon (1996) en que se constató a través de los resultados que los alumnos obtienen mejores resultados académicos cuando los directores invierten más tiempo en aquellas actividades que van enfocadas al área pedagógica que están ligadas a la enseñanza y al currículo. Por otra parte, los directores que se enfocan en otras actividades no pedagógicas, como administrativas, disciplina, actividades

extracurriculares entre otras, los alumnos no logran alcanzar un nivel aceptable de rendimiento. Como lo muestra Murillo y Barios en el siguiente gráfico.



Fuente: Murillo y Barrio (1999: 2009)

Asimismo, otros autores, entre ellos Buttram estableció por medio de estudios qué porcentaje de tiempo están dando los directores escolares a sus actividades en el quehacer diario en las escuelas.

Según Buttram (2008), los directores de escuelas de secundarias distribuyen su tiempo diario en las siguientes actividades (63, 7%) a actividades de gestión tales como disciplina escolar, en gestión de instalaciones y con supervisores y padres, solo el 36.3% del tiempo en el desarrollo del currículo. Pero es el director quien influye para lograr los retos que se plantea en la educación como es el lograr la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes que permitirá al alumno alcanzar los aprendizajes esperados.

La distribución del tiempo del director/directora se entiende, como la manera de asignar o distribuir su jornada laboral cada día y darle a cada una de ellas una ración de tiempo, ya sean estas administrativas, pedagógicas, culturales entre otras.

Esta distribución podría ser de alguna forma parcial puesto que ciertas tareas necesitan mayor atención que otras, las cuales son actividades curriculares y la disciplinas, ya que son de mayor impacto en el aprendizaje de los alumnos. Por ende, el director tiene que emplear sabiduría, y organizar su tiempo en una manera eficiente y eficaz. Evidentemente, las prioridades que exige el sistema son necesarias tomarlas en cuenta.

El valor del tiempo se verá reflejado a lo largo de todo el trabajo de graduación, desde el marco teórico, en los resultados, ya que se estará analizando si la cantidad de tiempo que los alumnos reciban dependerá sus buenos resultados académicos. Además, en las conclusiones se explicará qué ha sucedido con respecto a esto y si hay incidencia en el rendimiento académico del alumno.

Este trabajo orienta a los directores/directoras cómo podrán distribuir su tiempo, no de la manera que ha sido en el pasado, que se enfocaban en tarea administrativa dejando a un lado lo más importante que es aspecto pedagógico, sino a una nueva perspectiva de desarrollar la labor de gestión e integración de la administración moderna.

En cuanto a las investigaciones que se realizaron a partir de esta base de datos que se utilizó, se pudo conocer que los directores/directoras viven empapelados, buscando soluciones a problemas de disciplina, preparando actividades extracurriculares, olvidando lo más esencial centrarse en el aprendizaje de sus alumnos, todo esto está generando que los alumnos les pueda afectar a la hora de realizar la PAES y no permitirles continuar con sus estudios superiores y esto los lleva a que repitan la evaluación. Como lo menciona Gordon (1996), los directores invierten un porcentaje muy pequeño de su tiempo en las actividades que están relacionadas directamente con la enseñanza y el currículo y priorizan las tareas que tienen que ver con la disciplina, supervisar a los estudiantes y se enfocan en gestionar actividades extracurriculares. Y esto daba como resultado un bajo rendimiento de los alumnos. Pero, también, encontró que los directores de escuelas de alto rendimiento pasaban más tiempo ocupados en actividades ligadas a la enseñanza y el currículo que los directivos de escuelas de bajos resultados académicos.

Es por eso, la importancia de esta investigación que, con la correcta distribución del tiempo del director/directora se tratará de alcanzar un mayor rendimiento en los alumnos y a la vez mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Así, el propósito de este estudio es, claramente, identificar la manera que ellos están desarrollando su labor y presentar una propuesta para sugerir algunos

cambios y así esto sea más eficaz, organizada y enfocada en el área pedagógica, para que esto pueda incidir positivamente en el rendimiento de los alumnos, de las escuelas públicas, privadas, católicas y evangélicas en la educación media.

Por ende, es necesario concentrarse en la distribución del tiempo del director educativo, en las diferentes actividades que realiza, así cabe la pregunta ¿Cuáles son las prioritarias? Y ¿qué incidencia tiene en los resultados de los educandos?

Debido a esto se considera necesario plantear el trabajo de investigación con la siguiente interrogante y sus respectivos objetivos:

PREGUNTA PROBLEMA

¿En qué medida incide la distribución del tiempo del director en el rendimiento Académico del estudiantado?

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Analizar la gestión del tiempo de los directores a nivel nacional en instituciones públicas y privadas en educación media, El Salvador 2014-2015

Objetivos específicos

1. Identificar la distribución del tiempo y su incidencia en el rendimiento de los estudiantes de educación media, El Salvador 2014-2015
2. Inferir la importancia de la distribución del tiempo del director a partir de los rendimientos de los estudiantes analizados.
3. Elaborar una propuesta de plan de distribución del tiempo para directores de educación media El Salvador 2014-2015

1.2. ESTADO HISTÓRICO DEL FENÓMENO

Con base al análisis del documento Formato comentado para investigaciones de tipo cuantitativo, se presenta en este estudio una breve explicación de cómo el tema de la distribución del tiempo ha sido valorado a lo largo de la historia educativa.

Por ejemplo, la escuela tiene base en el modelo capitalista, evidentemente todos sus componentes y su accionar tiene fundamentación en el modelo proveniente de la empresa, así cada uno de ellos representa, desde otra perspectiva, el trabajo que se realiza en las organizaciones empresariales. Por ello, distribuir el tiempo de la forma más eficaz posible es necesario y fundamental, ya que de lo contrario no se cumplen las metas propuestas ni las expectativas tanto de la sociedad como de la comunidad educativa.

En el caso específico de El Salvador, establecer la relación entre el éxito de los rendimientos educativos y la distribución del tiempo del director, es una tarea propia de los tiempos neoliberales que se viven en la actualidad. La optimización del tiempo del director y su máximo rendimiento evidencian cada vez más que la sociedad necesita un mecanismo de control y de rendición de cuentas, razón que fortalece este tema de la distribución del tiempo.

Es importante mencionar que el trabajo de distribución del tiempo del director no ha sido estudiado de forma empírica ni mucho menos bibliográfica. En ese sentido, se hace un breve análisis de la situación de los directores en las instituciones educativas en períodos anteriores.

Un aspecto a valorar desde la fundación de las instituciones educativas a lo largo del territorio nacional, los directores han tenido una función principal de gestores, en realidad, las actividades principales que realizaban se enfocaban en administrar una serie de recursos con el objetivo de hacer una correcta distribución y uso de ellos.

En el período del general Martínez, el director no solamente se enfocaba en administrar, ya que también tenía la responsabilidad de informar a la Guardia Nacional de la asistencia de los niños a la institución. De igual forma, la asistencia y puntualidad de los profesores a una serie de supervisores e inspectores educativos. Pero, la distribución del tiempo del director incluía aún más, ya que debía crear una serie de actividades donde participaran los niños en los huertos escolares. También, debía velar por la alimentación de los estudiantes, con programas de salud y preparación de comidas en los centros educativos (Saracay Nóchez, 2015).

Indudablemente, un eje transversal a la educación en El Salvador y a la administración de los centros educativos se basó principalmente en el modelo prusiano, el cual de forma rígida y autoritaria obligaba educar seis años en centros especializados a los individuos de edades entre 10 (edad mínima de ingreso en los períodos previos a 1950 con Óscar Osorio como presidente) y 17 años. En ese período los estudiantes asistían rigurosamente a clases, al menos en las zonas urbanas, ya que de lo contrario se les aplicaba una serie de artículos de la ley en la cual los padres podrían ser multados por la inasistencia de sus hijos.

La administración prusiana de la escuela era en extrema rigurosa, especialmente en el período presidencial de militares. Por ejemplo, en el tiempo de Martínez (Ibid) los directores debían realizar labores de supervisión y verificación de asistencia, tanto de profesores como de estudiantes. Las faltas reiteradas o la impuntualidad eran pagadas hasta con cárcel, de igual forma el irrespeto a los símbolos patrios. En ese sentido, el director debía tomar un liderazgo autoritario y hacer un trabajo de muy buena distribución del tiempo para cumplir con las exigencias solicitadas.

En la actualidad, el trabajo del director se ha ido modificando desde las perspectivas más tradicionales y rígidas, en relación al mundo de la empresa, desde el concepto primario del primer capitalismo hasta el este tercer capitalismo que vivimos actualmente, el director ha mudado la piel y se ha convertido, al menos en las instituciones públicas en un individuo que orienta casi todo su

tiempo en realizar una multiplicidad de actividades que involucren el trato con la comunidad, la socialización de su trabajo en actividades comunitarias. Sin embargo, estas actitudes afectan a la correcta distribución del tiempo porque va en detrimento del refuerzo pedagógico al docente, a la atención de los problemas más acuciantes de la institución, como infraestructura y nuevos proyectos didácticos y pedagógicos.

Ante esa realidad, los resultados en los niveles de educación media son muy evidentes, debido a que existen productos finales en los que se pueda observar el involucramiento del director en las actividades pedagógicas y didácticas empleadas por los profesores y los estudiantes. Especialmente, es importante identificar todos los procesos que conlleven la preparación de los aprendientes para las pruebas estandarizada. En ese sentido, queremos dejar bastante claro en este apartado que los directores y directoras, y, particularmente, la distribución de su tiempo, es importante para que todo el proceso de enseñanza aprendizaje sea mejor aprovechado, maximizando los recursos y los ambientes educativos.

El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en pos de construir una buena escuela: una escuela de calidad, inclusiva y que mejore constantemente.

Según Gvirtz, Zacarías y Abregú (2011), para lograr una buena gestión, se sugiere que el equipo directivo:

- Monitoree y evalúe las acciones de la escuela, identificando puntos a mejorar.
- Genere, coordine y oriente a los equipos de trabajo.
- Inspire y asesore a los docentes, para favorecer su potencial.
- Establezca y sostenga redes con el entorno.
- Administre los recursos y cree las condiciones para que la enseñanza tenga lugar.
- Cuide la trayectoria escolar de cada uno de los alumnos y monitoree su aprendizaje.
- Evalúe e institucionalice las mejoras.

1.3 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Esta investigación se define desde tres perspectivas de autores que son José Gimeno Sacristán, Javier Murillo y Serafín Antúnez

En primer lugar, uno de los autores que ha profundizado en la temática a analizar es José Gimeno Sacristán (2008), en cuanto al tiempo, lo estudia desde una forma profunda, pues comienza analizarlo desde su origen, comenta las declaraciones con respecto al tiempo, según San Agustín, hasta llegar al tiempo que entra la escuela. Desde sus aseveraciones sencillas, aborda muy sigilosamente el tiempo en las escuelas como un momento para ordenar todas las actividades. Que realizan en un año lectivo, en una semana y hasta lo que se realiza a diario.

Así, la valoración que desde su perspectiva se hace al tiempo en la escuela es, fundamental porque las instituciones educativas se enfrentan a una serie de situaciones que distraen a los gestores de sus responsabilidades de administración y orientación de los procesos educativos.

Para él, la educación también tiene un tiempo, ya que es un proceso regulado a través de su ordenación. Por ejemplo, en la organización de las escuelas como ocurrió en las fábricas, el reloj también impone su tiempo. Así como en toda empresa el tiempo regula e impone el orden para realizar todas las cosas, en la escuela también hay un orden para cada una.

A continuación se mencionan algunas actividades donde se usa el tiempo según Gimeno Sacristán.

Situaciones que están relacionados con la concepción del tiempo y uso en la educación.

a) Los objetivos de la enseñanza.

b) La aplicación de las pruebas cronometradas.

c) El uso del timbre o campana para dar inicio a la jornada escolar.

d) Las horas lectivas o de clase.

De acuerdo a Gimeno Sacristán (2008) el tiempo es físico y vivencial, lo que afirma que el tiempo aplicado a educación es fundamental para que todos los procesos sean efectivos y asertivos. La planificación y gestión de la educación se hace desde la perspectiva física del tiempo; la realidad de los resultados de la misma. a los que son realmente las huellas de los aprendizajes que permanecen no podrían ser entendidos si no vemos al tiempo de la educación como vivencia.

Así, Gimeno Sacristán considera al tiempo como algo que se vive se experimenta, que es fundamental para la organización educativa y, que principalmente, establece normas y decretos para hacer un uso eficaz de los procesos de gestión y mejora de toda la institución.

El director de las instituciones educativas tiene que tomar en cuenta que el tiempo es un factor importante y se tiene que utilizar en una forma sabia y pertinente, dando mayor énfasis aquellas actividades que ayudan a mejorar la educación.

Según Gimeno Sacristán (1999) concluía que, los directores escolares no centran prioritariamente sus energías en funciones de líderes pedagógicos dentro de los equipos de profesores. Ni está configurado su puesto en la actualidad para ejercer esa función, ni la asumen como relevante frente a otras.

De esta forma, si se quiere mejorar la escuela es necesario optimizar el trabajo de los directivos. Y para ello, en primer lugar, es imprescindible conocer qué hacen y a partir de ahí, determinar cuáles de sus actuaciones tienen una incidencia positiva en el desempeño de los estudiantes.

Otro estudio que refuerza los antecedentes teóricos es el realizado en España por Murillo, (2007) quien encontró que los directivos que dedican la mayor parte del tiempo a tareas burocráticas (36,4%), seguidas de actividades de liderazgo pedagógico (20,1%); a continuación invierten tiempo en su desarrollo profesional (17,3%) y en las familias (16,1%) son los que tienen más éxito en relación a los

que únicamente hacen tareas dispersas. Así, hay un mayor tiempo asignado aquellas actividades que no son pedagógicas, e allí la importancia de reorganizar la distribución de tiempo de los directores, y así mejorar la educación.

Desde esa perspectiva, Murillo valora como un eje fundamental el desarrollo de planes de distribución del tiempo y análisis de la utilización actual del director, con el objetivo de lograr mejorar los procesos y los proyectos a futuro, especialmente cuando hay problemas en cuanto a rendimiento y deserción de estudiantes, y los índices de logros son significativamente bajos.

El trabajo del directivo escolar, como ya dijimos, se dispersa en múltiples tareas, a menudo muy prosaicas, de mantenimiento, de duración corta y sometida a muchas interrupciones. El trabajo real de la dirección suele distar mucho de una tarea ordenada, sistemática y organizada, coherente con los objetivos de la institución y con la imagen de lo que es dirigir día a día.

Por otra parte, Serafín Antúnez (1995) después de analizar 100 prácticas directivas de 100 directores y directoras de centros públicos de primaria de Cataluña, se logró evidenciar que los directores están saturados de tareas, muchas de ellas irrelevantes y que consumen una cantidad considerable de tiempo para ellos, lo que va en detrimento de la calidad del tiempo para las actividades más relevantes como la supervisión y el refuerzo pedagógico a los docentes. Así, esa mala distribución del trabajo les permite solo dedicar una minoría de tiempo a cada actividad y que no pueden centrarse en alguna especifica porque el tiempo no le permite.

De esta forma, el análisis e interpretación de su investigación, determina que Antúnez pretende hacer un replanteamiento de cómo debe distribuir un director su tiempo laboral, especialmente cuando están sobrecargados de trabajo, supervisando y realizando un sinnúmero de actividades que potencian precariamente la labor de asesoría pedagógica y análisis de contextos institucionales.

Asimismo, determina la importancia que el director se plantee reuniones constantes con su equipo técnico de profesores, especialmente con aquellos que están en contacto directo con los grupos de inclusividad, razón por la cual, su tiempo debe estar bastante ajustado a las necesidades reales y las requeridas por el ministerio de educación para aplicar una serie de estrategias de mejora y utilización de los servicios educativos.

Los tres investigadores anteriores presentan diferentes valoraciones de la distribución del tiempo, sin embargo, dependerá de la actitud del director su empleo y utilización para el buen logro de la teoría. Es por eso importante que, el director se le pueda brindar una propuesta de plan de distribución de su tiempo para que pueda distribuirlo en una forma efectiva, pertinente y eficaz.

1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Los éxitos alcanzados en una institución educativa dependen en gran manera del director, pues él es la clave fundamental para que se puedan alcanzar todas las metas propuestas.

Desde esa perspectiva, es importante estudiar como él está distribuyendo su tiempo, ya que la mayor parte de su éxito depende de esto, pues les permitirá a los directores/directoras que equilibren bien el tiempo de su horario de trabajo, distribuyéndolo de la mejor manera. Además, reconocerán que la distribución de su tiempo en un factor primordial en el alcance de los objetivos y que de ellos depende su éxito.

En este sentido, será una investigación de mucho provecho para los directores de instituciones, católicas, evangélicas, privadas y públicas, para estudiantes y padres de familia en general, ya que se analizará la variable de distribución tiempo de los directores; con dichos resultados se podrá comprender mejor cómo se comporta el fenómeno para dar propuestas de solución a éste.

El trabajo se vuelve significativo porque es la primera investigación enfocada en esta temática propiamente dicha, ya que en El Salvador la existencia de estudios acerca de cómo el director distribuye su tiempo son precarios. La indagación en revistas científicas de universidades e instituciones educativas han mostrado que existe una cantidad limitada de material bibliográfico sobre la temática.

Así, el presente estudio se convierte en una primicia; a la vez se ofrece una propuesta de distribución de tiempo para los directores/directoras que les sugiere realizar acciones y cambios pertinentes enfocados al desarrollo del currículo con el objetivo de mejorar el rendimiento de los alumnos.

De igual forma, esta investigación servirá de base para que otros investigadores continúen indagando sobre la temática de la distribución del tiempo del director, con el propósito de lograr la calidad de la educación y un mejor rendimiento académico en los alumnos, ya que como principal responsabilidad del sistema educativo la formación integral del individuo radica en el liderazgo del director y su buena función, implicando la correcta distribución del tiempo.

Por ello, la investigación tiene un impacto nacional, lo que nos permitirá tener resultados objetivos sobre la realidad de la distribución del tiempo del director, lo que indudablemente establecerá patrones para que los directores/directoras participantes logren asumir su liderazgo en cuanto al uso y distribución de su tiempo.

1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES

ALCANCE

Con la siguiente investigación se identificará como los directores distribuyen su tiempo en las diferentes instituciones tanto públicas, privadas, católicas y evangélicas, con toda esta información se hará un análisis, si esto afecta o no a los resultados académicos de los estudiantes.

La realización de este tipo de estudios tiene una principal preponderancia en la creación de escuelas que se enfoquen en el aprendizaje de sus estudiantes, ya que sin ello, es difícil crear entornos de eficiencia y eficacia institucional, y buscar siempre mejoras que vaya en beneficio de los alumnos.

El alcance de este trabajo se dilucida únicamente como un aporte significativo que abone a las instituciones educativas, ya que en algunas de ellas se da la necesidad de hacer la correcta distribución del tiempo del director/directora, que es una necesidad básica y fundamental para perfilar centros educativos eficaces, orientados al éxito y buena utilización de los recursos con los que se cuenta, entre ellos, y como más valioso: el tiempo.

Además, se presentará una propuesta de cómo el director puede distribuir su tiempo, comprendiéndose como una opción dentro de la infinidad de posibilidades de mejora de los servicios educativos.

LIMITACIONES

Las limitaciones se han enfocado principalmente en el nulo contacto con la muestra definida. Esa característica hace que este estudio sea diferente, pues no se ha tenido contacto directo con la población encuestada y esto condiciona, ya que no se conocen las reacciones ante las preguntas y así poder interpretar el lenguaje corporal, debido que son datos fríos.

Esta característica particular permite que el estudio sea totalmente frio sin posibilidades de comprender mejor el fenómeno a estudiar desde el punto de vista psicológico y emocional convirtiéndolos así cuantitativos y de resultado frio; debido a que fue eminentemente estadístico.

Además, debido a que solo se presentaba el cúmulo de información clasificada de las diferentes categorías, no se logró identificar cuáles instituciones presentaban logros y las que no, ya que la distribución de las bases de datos no incorporaban los nombres de las instituciones y, estas se identificaban únicamente por un número.

Gran parte de las limitaciones están enfocadas en la información que obtuvimos y que, evidentemente, influyó en los pobres resultados que se presentan. De igual forma, las pruebas ya estaban diseñadas, bajo patrones que probablemente no eran los más idóneos y útiles para identificar saberes.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 EL DIRECTOR

El director escolar es el gestor y administrador de recursos y procesos de la institución educativa y su principal función es crear espacios exitosos y dinámicos donde todos los miembros de la organización sean productivos y proactivos.

El director/directora es la cabeza de toda institución educativa, y es él que carga el mayor peso de todo lo que se realiza en la escuela, y él vela para que todo funcione bien, que los objetivos, proyectos, expectativas entre otros sean alcanzados y desarrollen en una forma eficiente y eficaz.

El director/directora es responsable de que el currículo se ejecute y cumpla con las expectativas de la comunidad, cubriendo las necesidades, problemas e intereses de la población estudiantil, ya que de esta forma incidirá de manera positiva en los alumnos.

En este contexto, el director estimulará a su cuerpo docente a fin de que el currículo sea entregado al alumno de la forma más dinámica y productiva posible, favoreciendo un adecuado desempeño de lo que sucede dentro de la sala de clases en la interacción profesor-alumno, para que ocurra un aprendizaje efectivo.

A pesar de las circunstancias, que el director/directora atraviesa de tantas cosas que debe realizar es fundamental que dedique más tiempo al ámbito educativo con el objetivo de que el alumno sea el mayor beneficiado. Pues, la razón de toda escuela, son sus alumnos, no son los maestros, no es el director, no es su infraestructura, entre otros, sino ellos.

Al director se le asignan muchas obligaciones que debe desarrollar para el buen funcionamiento de la institución como lo menciona la ley de la carrera docente. Según el artículo Art. 48. El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

Adicionalmente, una de las funciones básicas, según Antúnez (2004) radica en liderar a la organización educativa, a través de persuadir a todos los miembros para alcanzar las metas propuestas. Esta afirmación la explica en la siguiente cita:

"*Dirigir una escuela es la acción de influir en la conducta de los miembros de comunidad educativa, con el fin de que realicen unas determinadas acciones, que son consecuencias de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos*."

El director/directora vela para que en el centro educativo trabaje en equipo y unan fuerzas en una forma planificada y organizada para lograr el aprendizaje de los educandos y alcanzar la visión de la institución. En ese sentido, la fortaleza de su trabajo radica en implementar procesos y proyectos educativos para la correcta vinculación de todos los recursos y los sistemas, con el objetivo de obtener mejores rendimientos y logros de los estudiantes, sin soslayar la formación del individuo dentro de una sociedad equitativa y justa.

El MINED (2008) lo plantea de esta forma: "*El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes*."

Los directores/directoras en su incansable labor de eficacia se esfuerzan por dirigir a que los alumnos alcancen un nivel de educación satisfactorio al final de cada

año escolar, pero para eso tiene que saber guiar, coordinar y motivar a su equipo de docentes.

2.1.1 ROLES DEL DIRECTOR

El director dentro de una institución es el encargado de dirigir muchas actividades y se ve involucrado en tantas cosas dentro de la escuela. Pues se le ha asignado tantas obligaciones de parte del MINED, que los directores se quejan de que no les alcanza el tiempo para desempeñar tantas funciones que se les han delegado.

Pues es un gran número de estas y no alcanzan a cubrirlas todas, descuidando algunas especialmente las que tienen que ver con el desarrollo del currículo, pues le asigna más tiempo al área administrativa y no queda tiempo para revisar cómo se está ejecutando el currículo, acompañar al docente, implantar nuevas estrategias metodológicas, entre otras.

Según Antúnez (2008) menciona que el director asume 16 roles, pero él los clasifica en 7 los cuales son: Tareas personales, tareas interpersonales, información y comunicación, actividades centrales de la organización, gestión de recursos, innovación y contingencia.

Actividades centrales en la organización.

La institución educativa como centro de formación del individuo adquiere características muy variadas, dependiendo de la zona y del espacio geográfico donde se encuentre establecida. En las zonas urbanas los centros suelen ser más amplios en cuanto a población estudiantil, lo que implica que haya una cantidad considerable de personal en la institución. Por otra parte, en las zonas rurales, muchas veces, la cantidad de población estudiantil es reducida y eso implica que haya menos profesores, implicando una cantidad diferente de actividades a desarrollar por cada uno del personal de las instituciones. En ese caso, el director responderá a unos criterios diferentes entre uno y otro ambiente geográfico, significando esto que según el tamaño del centro, así son las funciones del director.

Dentro de las actividades centrales en la organización el director desempeña varios roles, estos son:

a) Técnico en organización. Dentro las tareas que realiza están el análisis de las necesidades y determinación de los objetivos.

Planificar e implementar de los planes específicos de mantenimiento de correlación y de innovación.

Coordinación en los procesos de elaboración y de los instrumentos que comunican las directrices institucionales, entre otros.

b) Gestor del currículo: Coordina, motiva y dinamiza a los docentes para guiar los procesos de a acomodación y contextualización en la propia escuela de los contenidos, los objetivos, los métodos de enseñanza y los sistemas de evaluación, entre otros.

Promover y dinamizar soluciones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículo innovador, uso del tiempo modalidades de agrupamiento de alumnos, entre otros.

c) Profesor: Tiene que planificar, evaluar su desempeño su acción docentes didáctico, organizativo y orientador velar que se den las siguientes relaciones en la organización educativa:

Relación interpersonal con sus alumnos.

Relación con los padres de familia.

Participación en la gestión de la escuela como un docente más. Formando parte de grupo de trabajos de trabajo, comisiones y equipos.

d) Evaluador: Reflexionar, junto con su personal docente, analizar el desarrollo de las actuaciones correctas de estos tanto individual (en el aula) y colectivo en trabajos de cooperación.

Reunir información del desempeño docente y luego sugerir cambios en beneficio del quehacer educativos.

Analizar y comparar al lado de los docentes sus resultados y compararlos con los objetivos propuestos.

GESTIÓN DE RECURSOS

La gestión de recursos es uno de los elementos a tomar en consideración porque de ello dependerá gran parte del éxito de la institución educativa. Especialmente, es importante porque la mayoría de los gestores educativos no tienen experiencia ni tampoco han sido entrenados a este respecto.

Gran parte de la responsabilidad del director de una institución educativa radica en dar un uso racional y práctico a la asignación presupuestaria, ya que la jerarquía institucional establece una supervisión de los fondos entregados a las escuelas, por tal razón, los roles del director en esta gestión de los recursos se establecen desde las siguientes valoraciones

a) Que los recursos se usen de una manera óptima.

b) Que se cumplan todas medidas necesarias para tener un centro educativo que cumpla con las condiciones de salubridad.

c) Lograr que se aprueben los proyectos para ser llevados a cabo.

d) Brindar una rendición de cuentas clara y transparente de la gestión económica.

INNOVACIÓN

En lo que se refiere a la innovación el director funge los siguientes roles:
a) Promotor del cambio: Sugiere ideas novedosas para incluirlas en el currículo. Busca medidas para enfrentarse al cambio.
b) Promotor de cultura institucional: Comunica a los docentes los nuevos hábitos, costumbres y tradiciones de la organización.
c) Crea prácticas habituales que contribuyan a la innovación.

CONTINGENCIA

Algunos de los roles que desempeña el director son:

a) Gestor de anomalías e imprevistos:

Por la naturaleza del puesto, debe estar pendiente de todas las situaciones imprevistas que se dan en la institución, ejemplo de ello pueden ser los siguientes casos si se pierde la llave de un laboratorio, está cerrado, se busca la llave y no se encuentra.

Notificar si hay un robo en la institución.

Asistir urgentemente a una reunión departamental aunque esta no esté planificada. Entre otras.

b) Subalterno auxiliar

En este rol algunas de las actividades que él tiene que realizar están: Redactar escritos, curriculares o notas y distribuirlos. Archivar e inventariar. Arreglar pequeñas averías etc.

Sin embargo, en el contexto particular salvadoreño se nota que el MINED solo asigna un par de funciones pero dentro de ellas muchas actividades que desarrollar que consumen mucho tiempo como es la función del director como gerente.

A continuación se presentan las funciones según el Mined (2008) en el “artículo 36 y 61, del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente se le atribuye al director dos funciones importantes las cuales son: el director como director gerente y director líder pedagógico. Estas dos funciones se desarrollan, porque ambas contribuyen al beneficio de la educación, aunque la función pedagógica es la más importante de las dos.

Dentro de los roles que el director realiza, el que es más importa es el de líder pedagógico, ya que desde ahí se vela por todas aquellas actividades que estén vinculadas con el desarrollo del currículo, y que su implementación sea en una

forma productiva y eficaz, logrando así un mejor aprendizaje en los alumnos. A continuación se describe cada una de ellas.

Gestor del currículo: el director tiene que organizar cada actividad para que el currículo se pueda desarrollar en una forma innovadora, tomando en cuenta todos los factores que giran alrededor, como son uso del tiempo, agrupamiento de alumnos, asignación de maestro de acuerdo a su especialidad, entre otros.

Promotor del cambio: Aquí el director incluye nuevas estrategias tomando en cuenta experiencias vividas, ejemplos de otras instituciones exitosas, propone nuevos proyectos de innovación que puedan ser incluidos en el PEI -PEA

Monitorea Indicadores educativos: El director/directora se le sugiere velar porque cada día se esté alcanzando los objetivos de la institución, a través de hacer evaluaciones constantes de cómo los indicadores están siendo aplicados y desarrollados en la institución educativa.

En cuanto al área administrativa el director/directora tiene que dirigir muchas actividades, las cuales pueden ser consideradas instrumentos de control para estar al tanto del accionar de los miembros de la comunidad educativa, tales como: planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, además tiene que brindar un reporte de cómo se está administrando los recursos financieros a la comunidad educativa entre otras.

Las responsabilidades anteriores son, eminentemente de tipo administrativa y de gestión, sin embargo, existen otras que son más orientadas a la motivación del personal, por ello, se clasifican en el área pedagógica. Esta vertiente es fundamental porque en una cantidad de ocasiones los docentes no logran abordar correctamente las diferentes estrategias metodológicas y didácticas para abordar los contenidos programáticos.

Por tal razón, el trabajo del director/directora como un apoyo al proceso de aprendizaje del mismo docente es fundamental, especialmente cuando el director/directora cuenta con una cantidad considerable de años de servicio, lo que le permite tener mayores dominios cognitivos y metodológicos para abordar las

inconsistencias que presenten los docentes más jóvenes o los que a pesar de los años de servicio no han logrado adquirir la suficiente madurez.

Así, otra función básica de los directores/directoras es la asesoría pedagógica a los docentes de su respectivo centro educativo. Este apartado es, sin duda, el que mayor incidencia puede tener, esta afirmación es validada por Lázaro Herrero (2012) quien asegura que el papel del director/directora para apoyar y estimular a los nuevos docentes es básico, además, la función de control es necesaria, inclusive en los entornos como el europeo.

Lo anterior implica que sus funciones incluyen la de revisar en plazos cortos la planificación de sus maestros y verificar que cada uno de ellos este comprometido a realizar sus acciones pedagógicas en una forma innovadora, efectiva y eficaz.

Además, el director tiene que hacer constantemente reuniones con su personal docente, para analizar los procesos de enseñanza y aprendizaje y, así en consenso tomar decisiones y medidas que le permitirán hacer cambios en las áreas que lo ameriten y capacitar a cada uno de ellos en donde se encuentren dificultades (como el manejo del tiempo en el aula, la disciplina, estrategias metodológicas entre otras)

Por esa razón, es fundamentalmente necesario que la variable asesoría pedagógica se aborde dentro del estudio sobre la distribución del tiempo del director que se está realizando, ya que se evidencia en algunos trabajos (Murillo y Barrio, 1999; Murillo, 2013) que hay una fuerte relación entre las variables rendimiento y distribución del tiempo para lograr la eficacia en las instituciones educativas.

En el caso salvadoreño, la Ley de la Carrera Docente, en el artículo 36, aborda otras funciones del director, las cuales incluyen aspectos relacionados a la metodología y a la supervisión educativa, así como a la sustitución de profesores cuando estos no asisten a impartir clases. Estas otras funciones de las que hacemos mención son:

a. Promover y organizar el consejo directivo escolar, el consejo de profesores y de alumnos velando por su correcto funcionamiento.
b. Planificar y organizar el trabajo docente de la mejor manera que pueda motivar a sus docentes para logar mejores resultados.
c. Realizar actividades que puedan orientar y guiar a los docentes.
d. Dar un acompañamiento a los maestros en su desempeño de sus labores.
e. Organizar la matrícula escolar.
f. Elaborar y autorizar todos los pagos que se realizan en la institución mensualmente.
g. Legalizar con su firma todas las documentaciones que se emiten en la institución.
h. Dar apoyo aquellas actividades que los maestros realizan que vayan en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.
i. Asignar cada año el grado al maestro y su carga académica.
j. Sustituir cada maestro cuanto éste no asista a la institución.
k. Velar por que la institución esté lista antes de realizar las clases y cuidar todo el inmobiliario que esta posea.
l. Indagar con su equipo docente cuáles son las causas que están originando el ausentismo, la repitencia y dar soluciones a estas.
m. Brindar en una forma gratuita todo documento educativo que los padres soliciten.
n. Entregar un inventario de todo el inmobiliario que tiene la institución a la hora de entregar su cargo.
o. Emitir todo informe que se le solicite en su calidad de funcionario público.
p. Organizar en forma participativa el horario general de clases.
q. Proteger por conservar del registro académico de toda la población estudiantil y de los ex alumnos.
r. Cuidar porque se cumplan las leyes establecidas por el MINED.

Desde una perspectiva personal, se considera que, las funciones asignadas por el ministerio son bastante amplias para los directores/directoras, sin considerar una serie de otras ocupaciones que incluyen las actividades socializadoras con la

comunidad, también, las propias de los programas de alimentación saludable, que involucran muchas veces su participación directa en la elaboración y repartición de los alimentos. Para lograr volver eficiente la gestión del director/directora, es necesario, que en cada escuela se cuente con un administrador, enfocado principalmente en estas actividades, que esté velando por los asuntos administrativos de la institución y que el director/directora ocupe su tiempo solo en aquellas actividades que el alumno sea el centro, tales como:

1) Técnico en organización: que sea él quien organice todas las actividades involucradas en el área pedagógica

a. Coordinador de una serie de aspectos administrativos para cumplir los indicadores de calidad de las instituciones educativas.
b. Planificar e implementar todas las nuevas estrategias metodologías después de hacer un FODA y de examinar en una forma exhaustiva cuáles fueron los fracasos, las deficiencias y los errores cometidos para corregirlos y evitarlos en los próximos años.

2) Gestor del currículo: el director debe ser el motor que da vida la institución y que este colocando cada pieza del rompecabezas en su lugar correcto, creando así un clima agradable, logrando una atmósfera de confianza, de armonía, de paz de compañerismo entre otras donde todos estén felices y satisfechos de trabajar.

3) Evaluar y dar acompañamiento a sus maestros. El director no tiene que ser un fiscalizador al valor el desarrollo docente sino que debería servir como un complemento, un ayudante para superar las deficiencias iniciales y las inconsistencias que el nuevo docente trae de la formación inicial. De esa forma, debe ayudar y brindar sugerencias para mejorar las metodologías, resolver problemas y emendar errores.

4) Agente de cambios e innovador: Que esté siempre implementando nuevas formas de enseñanza, con metodologías a la vanguardia, utilizando la tecnología para desarrollar las clases en forma más creativa, dinámica e interesante, logrando así, un mejor rendimiento académico en la población estudiantil.

2.1.2 LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR EN EL SALVADOR

Para comprender la formación de los directores/directoras en el país es necesario recurrir a la historia en cuanto a la figura del director/directora como jefe y administrador de los procesos educativos y sociales dentro de las comunidades nacionales, por esa razón, se presenta a continuación una breve aproximación, para luego esgrimir el tema de la formación.

Anteriormente, a los directores/directoras se les consideraba los encargados de administrar la institución, quienes tenían que velar especialmente por las actividades administrativas, y enfocándose más que todo en estas áreas, pues su función principal era evaluada exclusivamente por cómo dirigía y controlaba la institución.

Los directores/directoras actuaban como administradores de nivel medio y se limitaban a transmitir órdenes y reglas. Para algunos, los directores no eran considerados líderes potenciales o agentes facilitadores del cambio (Moura, 2000, p.18). En realidad, su énfasis en las actividades más relacionadas al aspecto academicista y conductista de la educación, lo inclinaban a la administración de los recursos para cumplir sus metas cognitivas, soslayando una serie de aspectos afectivos y emotivos que inciden en el aprendizaje de los estudiantes.

Históricamente, en el país, el director ha sido considerado un administrador, quien lleva las riendas de las instituciones educativas, es más, su trabajo se ha limitado a imponer disciplina a los estudiantes y a los profesores, además, de gestionar una gran cantidad de documentación solicitada por el ministerio y, asimismo, a atender a los padres de familia cuando llegan a la institución a reclamar por sus hijos.

Desde el período de la colonia, los directores de las instituciones, casi siempre del clero, mantenían una postura de dominación sobre los estudiantes y profesores, quienes en pocas ocasiones eran laicos. Su énfasis se orientaba hacia la creación de una cultura autoritativa donde su imagen era respetada y apreciada por todos los miembros de la institución.

Mencos (1956) asegura que la figura del director representaba el modelo academicista de ese tiempo, desde ahí se lograba que los estudiantes adquiriesen el rigor y la disciplina necesaria para encausarse en la sociedad y reproducir las características para ser parte de comunidades socialmente establecidas.

Según la Revista Educación del Ministerio de Instrucción, la historia de la formación de directores inicia en 1912 con el primer congreso docente, en él se establece la necesidad de dar instrucción a las personas que fungían como directores, especialmente en las zonas urbanas y, particularmente en las cabeceras departamentales. Desde ahí, se analizó una serie de materiales de la Escuela Normal Superior de Provisores (Directores) de Francia y se implantaron para ser considerados en un curso preparatorio previo a la asignación del puesto de director en las instituciones públicas. En ese momento histórico se formuló el primer Reglamento de Preparación para Directores de Escuelas Básicas de la Inspectoría Educativa del Ministerio del Interior[1]. En cuanto a las instituciones privadas, los puestos de director solían ser sujetos a la afiliación religiosa o, por otra parte, en los privados laicos, a las condiciones de los propietarios de dichos centros de estudio, en el último de los casos, al criterio de idoneidad de las respectivas juntas directivas.

Así, la formación del director/directora se regía, en el sector público, por una legislación, aunque de hecho sus funciones fueron atribuibles hasta la creación de la Ley de la Carrera Docente en 1968. Previamente, en el período de Martínez, en el año 1933, se crea el Reglamento para Directores, el cual definía sus funciones en cuanto a la supervisión, administración y pedagogía, con un apartado muy específico de formación de un año, más seis meses de prácticas remuneradas. En este Reglamento se instauró la necesidad de formación de los directores previamente a la obtención de su cargo.

En este período contemporáneo, la formación de directores/directora no cuenta con el rigor y la especificidad del tiempo pasado, de hecho no existe una definición clara de cómo formar al director, salvo ciertos cursos o diplomados que no son

[1] En ese tiempo la Instrucción Pública formaba parte del Ministerio del Interior

sistemáticos ni abordan a todos los directores en activo, ni mucho menos a los futuros directores.

El documento *Desafíos de la educación inclusiva en El Salvador* (IDIE-OEI-AECID, 2013) aborda la temática de la falta de formación de los directores a nivel público, sin embargo, a nivel privado, la gran mayoría de instituciones tampoco tienen proyectos o planes de formación encaminados a la eficacia y eficiencia de su gestión, situación que incide grandemente en los resultados de los estudiantes de los diferentes sectores educativos.

En estos momentos el Ministerio de Educación está planeando capacitar a los directores de una forma diferente, pues en otros años ha sido en una forma general sin tomar en cuentas las necesidades existentes que los directores escolares poseen.

Cuando se da la formación del director siempre va incluida en las que se les brinda a los profesores, y siempre son temas relacionados con el que hacer educativo, pero no hay unos lineamientos o lo preparan para que pueda asumir el cargo.

Los directores/directroras que están al frente de una institución educativa tienen muchas múltiples funciones que realizar, por ende se sugiere tener un perfil adecuado que le permita desarrollar esta magna función.

El director/ directora es necesario que tengan muchos conocimientos en varias áreas, que le permita dirigir su rol en una forma correcta. Esto le demanda que debe manejar un grado de conocimiento bastante alto, pero la mayoría de ellos carecen de una preparación académica y se ven frustrados ante las exigencias del sistema, no es capaz para ejercer su función y el alumno es el que recibe la peor parte, ya que el director no pudo dirigir bien el personal docente obteniendo un mal desempeño de estos y no se le brinda la educación adecuada al estudiante. Por tal razón es importante que el director/diectora reciba una buena formación adecuada antes de ejercer su función. Debe existir un plan de formación que le capacite de la mejor manera para que su desempeño pueda ser productivo.

En El Salvador no existe una un parámetro a seguir, un estereotipo de la figura para una persona funja como director educativo. Puesto que el director a veces ni ha cumplido con lo establecido en el Artículo 44 de la Ley de la Carrera Docente para poder ser director, los cuales son:

a) Ser docente Nivel dos como mínimo. Poseer como mínimo título que le acredite como docente aprobado por el Ministerio de Educación.

b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente. Haber desarrollado como profesor durante cinco años en la institución que solicita el cargo.

c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta ley. Como lo indica el artículo 18 de la referida ley.

d) Ser de moralidad y competencia notoria. Que tenga buen testimonio y practique buenos valores.

e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección. Las que están reguladas en el art. 55 y 56 de la ley de la carrera docente.

Cuando se han brindado algunas capacitaciones aquí en el país, solo un promedio bastante pequeño han recibidos las capacitaciones, no han dado cobertura a nivel nacional, pues el cupo ha sido poco dejando a un lado un gran número de directores que no han recibido dicha formación.

Dentro de las capacitaciones que han recibido son la de la Preparación Permanente para Maestros en Servicio (P.P.M.S.) que se desarrolló en el año 1984 el cual duró seis semanas la cobertura fue limitada, ya que un número pequeño de treinta y cuatro coordinadores de zona se les preparó, posteriormente ellos pasaron a ser tutores o mentores de cierta parte de directores.

Todos estos grupos de coordinadores con el apoyo del Ministerio de Educación. Brindaron un proyecto de formación de los directores llamado Gerencia de Gestión de Recursos a través del Centro de Desarrollo Profesional.

Esta capacitación se les entregó a los directores una documentación que contenía todas las materias que se estaban desarrollando en el currículo nacional en ese momento. Estos libros brindaban un guión didáctico de cada tema de cada materia.

Después de esta se brindó una capacitación en el 2000, impartida por expertos de la Universidad de Barcelona que también proveyeron de mucho material bibliográficos siendo su principal autor Serafín Antúnez las cuales se desarrollaron en módulos como la Gestión curricular, Gestión institucional, Gestión organizativa y Gestión Recursos aquí se les proveyó de buenos libros donde le explican detalladamente las funciones que ellos tenían que realizar y como lo iban hacer.

El proceso de formación de directores se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 1. Períodos de formación de los directores

Clasificación	Cantidad de directores formados	Años que recibieron las formaciones.
Primera fase	1,500	2003 a 2004
Segunda fase	1.300	2005
Tercera fase	800	2006
Total	3,600	

Tomado de Escobar (2008)

Tabla 2. Áreas en que fueron formados los directores

Módulo	Duración	Área de formación /proyecto	Directores capacitados
No.1	40 horas	Gestión Institucional	3600
No. 2	40 horas	Gestión Organizativa	3600
No.3	40 horas	Gestión Curricular.	3600
No.4	40 horas	Gestión de Recursos	3600

Tomado de Escobar (2008)

Y, así, sucesivamente se han brindados pequeñas capacitaciones donde se trata de formar a una parte de los profesores (pues no es en una cobertura total) sino a ciertas áreas del país. En estas capacitaciones van inmersas las de los directores no es la capacitación especialmente para los directores sino en una forma general.

En conclusión, se puede mencionar que la formación de directores en contextos como el salvadoreño, representan hoy por hoy, una seria debilidad del sistema educativo nacional, ya que tanto el sector público como el privado, no cuentan con planes contigenciales ni sistemáticos de formación a los nuevos directores para que ejerzan un liderazgo que pueda orientar y transformar la cultura organizacional de las instituciones en las que laboran. Evidentemente, la existencia de planes de formación precarios logra ciertos avances pero no los suficientes para que los directores logren hacer una gestión eficaz de su tiempo y de sus actividades logísticas.

2.1.3 APORTES DEL DIRECTOR AL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El director/directora de acuerdo a su preparación académica que posea y logre desenvolverse como un líder transformacional logrará influir en una manera extraordinaria en su equipo de docentes y, por ende, alcanzará un resultado grandioso en su institución y los alumnos obtendrán otro nivel de conocimiento académico como lo menciona Sandoval.

Sandoval (2007) concibe a los directivos de las instituciones como los detonantes principales de acciones encaminadas a un trabajo en equipo que haga más eficiente la participación de todos los actores, y esto se verá reflejado en la calidad del aprendizaje que los alumnos de la institución obtendrán.

El director/directora es la cabeza de toda institución es la figura más importante si no estuviera él cada uno hiciera lo suyo, nadie tendría que seguir dirección, pero el director es el que va encaminando, encausando todas las actividades para que se alcancen los objetivos de cada institución. Todos los logros que se han alcanzado en una institución educativa son resultados del esfuerzo de toda la comunidad educativa, especialmente la dirección que puede motivar y guiar al personal docente para que trabajen juntos en alcanzar la visión que pueden tener en común

y, que ha sabido tomar la decisión correcta el momento oportuno. Así lo menciona Mañu:

"*Un directivo no puede centrarse exclusivamente en su parcela. Su labor requiere saber trabajar en equipo, así como disponer de los conocimientos necesarios para tomar las decisiones colegiadas con conocimiento de causa*" Mañu (2009: 29)

Los directivos si quieren alcanzar buenos resultados en sus escuelas tienen que dejar de trabajar individualmente y comenzar a trabajar en equipo, pues él solo no podrá llevar la carreta de la educación necesita de la ayuda de los demás que forman la comunidad educativa para saber llevarla.

Dentro de todos los logros que las instituciones pueden alcanzar están: que alumnos alcanzan un alto nivel en el rendimiento académico. Esto depende del director/directora (Murillo, 2005; Ramos Ramírez, 2014), puesto que si él acompaña al maestro en su desempeño, constantemente lo capacita, le provee lo necesario, sabe influir, motiva intrínseca y extrínsecamente el maestro estará comprometido con la educación y los alumnos alcanzarán una mejor formación académica.

Cuando la escuela esté bien equipada de laboratorio de internet, de centro de cómputo etc., esto depende del director puesto que él ha sido capaz de gestionar en una forma exitosa y así poder equipar escuela para brindar un mejor servicio, ya que el MINED cuando entrega una escuela a un director no se la da equipada a veces las condiciones que reciben las escuelas son deplorables, pues unas ni paredes tienen, pero a través de la gestión que hace el director, con la comunidad, padres de familia, ONG e instituciones privadas el director embellece la escuela y la equipa de todo lo necesario hasta piscina le hace, ejemplo de ello es la escuela del Distrito Italia que cuenta con piscina, un crianza de mojarras huertos etc. Todo esto lo ha obtenido porque el director ha trabajado arduamente en una forma sabia, eficiente y ha puesto empeño, tal es así, que viaja a Estados Unidos a vender los cuadros pintados por los mismos alumnos para obtener ingresos también gestiona apoyo por la comunidad hispana.

Todo alcance y éxito que se obtuvo en una escuela, siempre llevara impreso el sello del director que supo hacer las cosas bien y ha podido dar un gran aporte a dicha institución.

2.1.4 DIFERENCIAS EN LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.

Las diferencias de los roles del director en instituciones de diferente característica de titularidad responden básicamente al tema económico y, por tanto, a los niveles de exigencia en cuanto a productividad y eficacia para los procesos de aprendizaje por parte de los estudiantes.

En el caso de las instituciones privadas, se responde principalmente a los resultados que obtienen los estudiantes en las notas y los promedios, así los buenos directores tienen funciones que orienten el trabajo de los profesores y los estudiantes en cuanto a la consecución de ciertos logros académicos.

Por otra parte, las funciones del director en las instituciones públicas se orientan más a mantener los procesos y organizar de tal forma el centro que pueda seguir manteniéndose, sin hacer valores añadidos ni proyectos o procesos que impliquen un mayor grado de compromiso en cuanto a resultados de los estudiantes ni de los docentes.

Desde la perspectiva de estos dos párrafos se puede considerar que las funciones del director se clasifican muy marcadamente, entre algunas de esas están:

Tabla 4.

Cuadro comparativo diferencias en las funciones del director en instituciones privadas y públicas

Institución Privada	**Institución Pública**
Enfocado en obtención de productos	Enfocado en mantener procesos preestablecidos
Supervisión constante en cuanto a lo administrativo y pedagógico	Mínima supervisión en lo pedagógico y escasa en el tema administrativo
Trato constante con los padres de familia	Trato mínimo con padres, ya que es función de subdirector
Evaluación constante de entradas/salidas y permisos de los docentes	Evaluación sobre entradas y salidas de los docentes
Involucrado en actividades de la comunidad educativa exclusivamente	Involucrado en actividades con la comunidad en general
Administración de presupuesto para la mejora de infraestructura y servicios	Búsqueda de financiamiento para la mejora de infraestructura
Distribución equitativa del tiempo entre administración y gestión pedagógica	Distribución inequitativa del tiempo en administración y gestión pedagógica

Elaboración propia.

Los elementos previamente mencionados, demuestran que las funciones del director desde las diferentes titularidades son completamente distintas. Evidentemente, en las instituciones privadas, los padres de familia ejercen mayor influencia y solicitan una rendición de cuentas más constante a los padres de familia, ya que a partir de ahí sus esfuerzos económicos son recompensados.

En realidad, las diferencias en ambos contextos dependen en gran medida del concepto de calidad y del compromiso que tanto los docentes como el director tengan de la educación y de los procesos de aprendizaje, especialmente cuando hay una relación cercana a la sistematización de los procesos de enseñanza por parte de los directores.

Por otra parte, es muy importante mencionar que existen una serie de roles que los directores de instituciones públicas deben cumplir, sin que necesariamente formen parte de la normativa institucional. Entre los roles que un director de

centros públicos debe cumplir, especialmente en la zona rural, encontramos: asignación de uno o más grupos de clases, supervisión de elaboración de alimentos, reparaciones, entre otras cosas que, regularmente, en los centros más grandes no tienen relevancia para el director porque son realizadas por distintos miembros del personal.

2.1.5 DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LOS DIRECTORES/DIRECTORAS

Los directores de las instituciones públicas se encuentran con muchos desafíos durante su desempeño que no les permite avanzar a pasos agigantados, puesto que tienen que ir enfrentándose y venciendo muchos obstáculos que les van surgiendo en el camino, pues no tienen otras alternativas si no enfrentarlos y vencerlos.

Dentro de los desafíos que se enfrentan las escuelas están:

a) La violencia estudiantil

b) Las pandillas

c) La deserción

d) El bajo presupuesto que reciben.

e) La ubicación de las escuelas

f) Los maestros no están ubicados según especialidad.

g) El director no elige la población estudiantil.

h) Los directores son neófitos, inexpertos en el cargo.

Dentro de estos desafíos que se encuentran se pueden mencionar la violencia estudiantil y el de las pandillas. Esto es un desafío para los directores de instituciones públicas que tiene que estar diariamente lidiando con este de tipo de

problemas sociales donde sus alumnos están involucrados en esto, pues un porcentaje bastante alto del alumnado pertenece a las pandillas y esto muchas veces distrae al director que tiene que detenerse en lo que está haciendo para ver cómo brindar tratamiento a esos problemas sociales que están dentro de la escuela.

Otro desafío es el bajo presupuesto que recibe para poder formar a cada alumno, las condiciones son deprimentes en las escuelas públicas, pues no cuentan con los materiales didácticos más básicos como son papel bond, borradores, plumones y él tiene que descuidar el área pedagógica de los maestros para gestionar recursos que le permitan de una forma solventar la carencia que como instituciones se enfrentan. Además, Según FUSADES (2015) se puede mencionar el personal docente no especializado en diferentes materias.

En realidad, el director/directora cuenta con el personal docente que le brinda el MINED que son personas que muchas veces no están aptas para impartir dichas materias y colocan un maestro de básica impartiendo inglés, uno de lenguaje dando matemática, uno de sociales desarrollando la materia de ciencias. Esto es un verdadero reto, ya que el director tiene que ver como el maestro desarrollan estas materias y conseguir que el alumno aprenda y se forme de una mejor manera a pesar de contar con maestros no especializados en las materias que ellos están enseñando.

La ubicación de la escuela es otro desafío ya que la mayoría de estas se ubican en lugares vulnerables que obstaculiza el buen funcionamiento del director ya que no gozan de buenos servicios básicos, la inseguridad es evidente, pues no hay puesto de policía cerca, están rodeados de comunidades donde la mayoría son jóvenes de pandillas, otra carencia es las carreteras que no hay acceso a ellas entre otras.

Además, el director/directora de una institución pública no decide con qué población de alumnos va a trabajar, pues llegan jóvenes de todo tipo de conductas que el director tiene que aceptar. En cambio, los directores de colegios privados eligen el tipo de estudiantes que van a recibir para cada año lectivo, con lo cual, la

población con la que trabaja es más fácil de tratar e instruir. De esa forma, la institución pública debe invertir un doble esfuerzo en atender a jóvenes con dificultades emocionales y psicológicas, situación que por su parte los privados se evitan, conllevando así un detrimento en el tiempo que el director invierte en supervisar pedagógicamente a la institución pública.

Se puede mencionar otro desafío que el director no se encuentra altamente preparado para ejercer esta función y desarrollar importantes actividades, pues no sabe cómo hacerlas y también no tiene apoyo de la comunidad educativa.

Además, son distintas las oportunidades que tienen los colegios privados de las instituciones públicas.

a) Las escuelas públicas no son autónomas, se someten a todos los lineamientos que indica el MINED.

b) El presupuesto que reciben las instituciones públicas es bajo en relación a las instituciones privadas, pues según la UNICEF y MINED (2013), el gobierno de El Salvador asignó un presupuesto $341.57 por cada estudiante. Esto únicamente solo para educación básica, pues varía de acuerdo al nivel de estudio. Desde esa realidad, el porcentaje no logra suplir todas las necesidades existen en cambio

c) Pero las instituciones públicas reciben más apoya de las entidades gubernamentales públicas y privadas.

Los directores/directoras de instituciones públicas no tienen tantas oportunidades como las de instituciones privadas, pues los directivos públicos dependen y es controlado y dirigido por el MINED. En cambio, el director de instituciones privadas tienen la libertad de hacer los que le conviene pueden invertir más en la educación, pueden agregar otros proyectos, pues cuentan con el respaldo económico para realizarlo por otro lado los de las escuelas públicas se ven limitados por el escaso presupuesto que reciben del gobierno.

Pero, se podría mencionar que, hoy en día en la comunidad hay mayor conciencia de la importancia de la educación, por eso, cuando un director gestiona para suplir

una necesidad dentro de la escuela, ya sea esta privada o pública, casi siempre tiene el respaldo, pues obtienen las peticiones que ellos gestionan. En la mayoría de los casos los directores gestionan becas, aulas y computadoras a las alcaldías y en muchas ocasiones se obtienen.

2.2 LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

El éxito o fracaso de la gestión de los administradores radica en el uso del tiempo, según Armstrong (1978) en el libro *Cómo aumentar la eficacia del directivo* desde su primer capítulo hace un abordaje bastante amplio del tema de cómo distribuir el tiempo. Este autor inglés reconoce que los buenos líderes y administradores enfocan su atención en hacer el uso más racional del tiempo, dedicándole una cantidad considerable a las actividades desde donde se puedan obtener productos y sea evidenciadle su esfuerzo.
La distribución del tiempo es la guía de cómo va a realiza su trabajo, es la parte importante que todo director tiene que analizar cuidadosamente, para elaborar un plan de trabajo que le permita distribuirlo en una forma efectiva y correcta, pensando siempre que tiene que estar más enfocado en aquellas actividades que le traerán un mejor resultado a sus alumnos.

El director tiene que desligarse de aquellas actividades que le han consumido mucho tiempo y ha afectado mayormente al aprendizaje de los alumnos. Tiene que tomar medidas drásticas y buscar alternativas que le permitirán distribuirlo una mejor manera.

La distribución de cómo los directores invierten su tiempo en cada jornada laboral es un factor trascendental que tiene como objetivo darle la cantidad que cada actividad necesita, ordenándola de acuerdo a la calidad de contenido que esta posea.

Si el director quiere alcanzar mejores resultados en sus alumnos podria distribuir su tiempo en aquellas actividades que estén relacionadas con el desarrollo e implantación del currículo.

2.2.1 ¿QUÉ ES EL TIEMPO?

El tiempo se ha analizado desde el pensamiento filosófico y hay una necesidad de entenderlo, por ende, han surgido varias teorías el cual tienen su origen en el pensamiento moderno y, de esta surgen dos tendencias fundamentales, una es la física de Newton que se puede medir, la obra es la visión del tiempo tal como lo vivimos y, la segunda es la acepción que el tiempo es una magnitud dentro de la cual ocurre nuestra vida, es algo que se puede percibir, vivir sentir y es el tiempo de cada uno.
Gimeno Sacristán (2008), lo analiza desde la perspectiva que el individuo necesita hacer una comprensión de lo que situacionalmente lo establece en un contexto de cotidianidad y expresión constante de sus quehaceres. Por ello, la distribución del elemento más valioso del ser humano debe realizarse con la mayor seriedad y rigor porque sin una buena distribución, el individuo está desligado de la necesidad de su utilización eficaz.

Hay muchas perspectivas de definición de tiempo, algunas se enfocan en su importancia, otras en su utilización, y dependen también del contexto social e histórico desde el cual se esté observando este fenómeno.

Para el caso particular que presentamos, la Real Academia Española con respecto a esto menciona que tiempo proviene del latín *tempus*.

Así, el tiempo puede ser absoluto, compartido, compuesto, crudo, geológico etc. Es como la magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo.

Este concepto es antagónico para otros autores, pues ellos definen el tiempo desde otro punto de vista, por ejemplo, San Agustín opinó: “que no es una cosa, el marco preexistente en el que se hallaría encuadrado el universo; tampoco es el movimiento de los cuerpos, que sólo duran para una atención: sin medida el movimiento no es tiempo. Cuando medimos el tiempo, medimos algo presente.” (Juan Pegueroles, 1972). Esta es la primera conclusión que obtiene San Agustín.

Él no creía que había tres tiempos presente, pasado y futuro porque él los asociaba de la siguiente forma presente pasado, presente de lo presente y presente de lo futuro. Creía que existía tres dimensiones del presente: memoria, (pasado), intuitus (presente), expectation (futuro), y que estos permanecen en el alma y fuera de ella no ha sucedido. Todo cuerpo, ciertamente, se mueve en el tiempo, pero ese movimiento no es el tiempo. El tiempo es la medida del movimiento:

Afirmaba que el creador del tiempo fue Dios y que lo había creado sin utilizar el tiempo absoluto. Pero, la definición de tiempo se le dio otros matices tomando en cuenta algunos puntos de vista de San Agustín.

Fue así como Heidegger dio su punto de vista de tiempo:

¿Qué es para nosotros más familiar y más conocido que el tiempo, lo que nosotros en nuestro hablar continuamente mencionamos y de otros escuchamos mencionar? En él "es" -era- ha sido -llegará a ser- en todas las modificaciones de los verbos, que por eso llamamos tiempos verbales. Pero, también, cuando nosotros no hablamos; tenemos que ver con el tiempo; nosotros contamos con el tiempo, lo dividimos; eso es para nosotros todavía tiempo; o eso no es más tiempo; nosotros tenemos tiempo; o nosotros no tenemos más tiempo; nosotros nos tomamos el tiempo; nosotros perdemos el tiempo. (AT, pág. 5)

También divide el tiempo en tres partes: presente, pasado y futuro, aunque argumenta que el tiempo es inaprensible, porque el pasado ya no está, el presente ya paso y el futuro aún no ha llegado

En contraposición con estos autores, ellos analizan el tiempo desde otra perspectiva, pero que todos en algún punto tiene en común.

Según Durkheim (1968.pag.15) menciona “No podemos concebir el tiempo más que a condición de distinguir en el momento diferente.

Significa duración pasó de fases, ritmo de sucesión entre las mismas y duración total de su devenir. Las acciones y los fenómenos ocurren en diferentes fases que llevan un orden.

El tiempo, como asegura Elías (1989) ha sido una forma de orientarse en este mundo que vivimos donde todo permuta y le sirve como un termómetro y una brújula que le va midiendo y rigiendo su vida.

"*La cuestión acerca de la manera en que los hombres aprenden a orientarse en su mundo cada vez con más fino, a lo largo de los siglos es sin duda de gran importancia para que el hombre se entienda a sí mismo*" (Idem. pag.13)

El tiempo debe ser una parte importante del ser humano; que debe ser organizado y aprovechado de una forma sabia y eficaz y darle a cada cosa su tiempo, pues a cada una se le determinado este.

El tiempo físico, absoluto, el que el reloj señala no podemos cambiarlo; el cómo lo llenemos si, y ese tiempo es el que nos interesa.

El tiempo tuvo que adaptarse al mundo moderno como algo absoluto que se puede medir, esto condujo al tiempo que pierda condición holística y su pertenencia al mundo humano, el sello y coloreado personal.

La educación también posee su tiempo, se apoya en él, es un proceso que está controlado a través de la ordenación del discurrir de aquel.

De acuerdo a Gimeno Sacristán (2008:118) *el tiempo es físico y vivencia.*

Así, relacionando el tiempo aplicado a educación. "*La planificación y gestión de la educación se hace desde la perspectiva física del tiempo; la realidad de los resultados de la misma. Por ello, a los que son realmente las huellas de los aprendizajes que permanecen no podrían ser entendidos si no vemos al tiempo de la educación como vivencia*".

La educación parte de la realidad vivida dentro de un lapso de tiempo. Y, se somete en el tiempo absoluto para poder establecer un horario donde se desarrollará cada cosa. Se concluye entonces:

"*las configuraciones dominantes de poder y status dentro del sistema escolar y de la propia escuela (…) la distribución de tiempo entre los horarios de los diferentes profesores, cursos y asignaturas es algo más que una guía objetiva para saber quién está, dónde está y a qué hora*" (Hargreaves, 1995:115)

2.2.2 LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO EN EDUCACIÓN

Pensadores y educadores protestantes y jesuitas hicieron su contribución, y de mencionar es la Ratio Studiorum (traducido como «Plan de Estudios») es el documento que estableció formalmente el sistema global de educación de la Compañía de Jesús en 1599.
Su título completo es *Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu* («Plan oficial de estudios de la Compañía de Jesús»), que se convirtió en el "código escolar obligatorio", cuya clave era el empleo del tiempo, y más concretamente, la hora como unidad base. Este código fue el que se utilizó para organizar el tiempo escolar de los jesuitas como el de la gran mayoría de las escuelas europeas (Husti, 1992; Varela, 1992).
Todo esto terminó reproduciéndose en que el horario, la secuencia del aprendizaje y la jornada escolar, pudiera medir y controlar la actuación del profesorado y también la distribución y el control del tiempo en el proceso educativo.

Así, el tiempo es el que vino a revolucionar toda la educación en cuanto a las disciplinas del conocimiento pues pone inicio y fin, se establece un horario que debe durar la jornada escolar, además, los espacios entre cada uno de los bloques de clases para que los estudiantes y profesores logren hacer sus descansos respectivos, entre otros usos del tiempo.

Con la aparición del reloj en las instituciones educativas, el tiempo vino a organizar las actividades escolares y establecer muchas cosas, pues este permitió medir y distribuirlo de tal forma que se hiciese uso eficiente y eficaz de él, especialmente

en las instituciones que eran de pago, en ese tiempo especialmente en las instituciones de tipo religioso.

La necesidad de poder distribuir el tiempo educativo y didáctico bajo una dirección científica y moderna permitió que el tiempo escolar se encorsetará, dando como resultado que se establecieran períodos cortos, concretos y precisos en los procesos de enseñanza.

Cuando se pone el tiempo como entidad concreta es cuando los sujetos lo pueden interiorizar y esto permite regular y dominar los deseos y la inventiva del alumnado y del profesorado.

La perspectiva anterior define el pensamiento de Husti: “Lo implícito resulta una satisfactoria coartada que asegura la buena conciencia de cada uno, al permitirle pensar que su interpretación es la misma que la de todos” (Husti, 1992, p. 278). Este tiempo objetivo interiorizado es el tiempo disciplinario, el cual regula y dosifica las actividades escolares y, las conductas de los sujetos, especialmente las del alumnado, porque a quienes hay que disciplinar en la organización escolar no es al profesorado sino a los discentes; disciplinados éstos, el orden en la institución parece que está garantizado.

Sin lugar a dudas, el tiempo es el encargado de administrar lo que se ha de hacer en cada momento de la jornada escolar, plasmado en horarios y calendario que el alumnado asume sin cuestionar, y también es el mecanismo de control de profesorado por la administración educativa (Hargreaves, 1992).

Por ello, el tiempo es un recurso limitado, y por el conocimiento de su “brevedad”, se precisa de estrategias que permitan sacarle el mayor provecho, asegurando el logro de los objetivos fijados. El tiempo es, desde esta perspectiva, objeto, recurso e instrumento que regula, ordena y estructura la realidad organizativa de la escuela. Consecuentemente, este tiempo está encaminado a la búsqueda de la racionalización en su uso en las escuelas. De este modo, los agentes educativos se convierten en “prisioneros del tiempo” de la organización, pero ¿cuándo comienzan a serlo? Esta pregunta es, francamente, necesaria para comprender el

ordenamiento de la función directiva, ya que sin ella se puede establecer patrones de trabajo que distorsionen el efecto de la escuela en los estudiantes.

Evidentemente, es necesario para el éxito de las actividades educativas, que se establezcan los tiempos, convirtiendo todos estos elementos en cadenas, que vuelven prisioneros a los directivos y a los docentes que laboran en las instituciones, pero sin lugar a dudas, quien es más afectado por estas situaciones de distribución del tiempo es el estudiante, quien de esta forma ingresa al mundo social de adultos y comienza a definirse dentro de la sociedad, adaptándose así a las condiciones de la comunidad donde reside.

La importancia del tiempo se vislumbra desde la concepción que es importante en el rendimiento del estudiante, ya que si se distribuye y los aprendientes tienen una cantidad considerable dentro de la institución, donde se hace uso efectivo de actividades con un tiempo cronometrado existen una cantidad considerable de oportunidades para que logren adquirir el éxito académico.

Este tema se comenzó a investigar desde los años ochenta y que hoy en día se continúa con él, pues es de gran importancia en el ordenamiento de la función docente, la planificación que ejerce el director y el buen uso de su tiempo en el período laboral.

Gimeno Sacristán (2008:114) aborda esta realidad desde la siguiente percepción: “El análisis de gestión del tiempo se distingue dos ámbitos de análisis y de su respuesta el primero de ellos aborda la gestión personal del tiempo en los directivos y el segundo toma la consideración del tiempo colectivo.”

Cuando nos referimos al tiempo personal se enfoca en los siguientes aspectos como son:

a) El sistema de actitudes y valores que emulan los directivos.

b) La pro actividad y la capacidad de mantener objetivos en el largo plazo.

c) La eficacia, la eficiencia de las actividades que realiza.

El director es el que tiene la capacidad de verificar que las actividades de la institución se realicen en una forma completa.

Dentro de esas actividades cruciales que los directivos realizan se pueden mencionar: Lograr que los objetivos a largo plazo se alcancen y que todo el personal tiene que trabajar en la elaboración de estos.

Planificar en el medio y corto plazo y estos tiene que tener congruencia y coherencia con los objetivos estructurales al final se evalúan los resultados.

Se tienen que reevaluar o rediseñar los objetivos si los resultados no fueron satisfactorios.

Además, de estar luchando para que esto se logre debe inferir en los problemas que a diario surgen tanto con el personal, alumnado, administrativo, padres de familia entre otros.

La organización y distribución de su tiempo es una temática que tienen todos los directores cuando asumen su cargo, puesto que las actividades que realizan en los centros educativos son muchas, es por eso que, los directivos escolares tienen que sentarse y analizar, clasificar y evaluar de todas las actividades, cuáles son las urgentes y hay que darles tratamiento primero, sin olvidar aquellas que se están dejando atrás, sabiendo que están en la línea de espera.

En lo que se refiere a la gestión del tiempo colectivo en los centros, que es también un recurso organizativo de primer orden en los centros educativos, debe primar cierto grado de coordinación y priorización en las actividades. A continuación se mencionan las principales que son realizadas por los directivos

1. Funciones pedagógicas de asesoramiento.
2. Funciones de coordinación.
3. Funciones del clima social.
4. Funciones de control.
5. Funciones de difusión de información.
6. Funciones de gestión.

Indudablemente, las actividades anteriores necesitan de una serie de mecanismos y recursos para ser implantadas por el director, sin embargo, una de las grandes dificultades a las que se enfrentan es el cúmulo de asignaciones extraordinarias que suelen agregarse, regularmente provenientes de decisiones de otros gestores educativos. Este tipo de situaciones es más evidente en las instituciones de carácter público donde el tiempo del director implica también una serie de actividades donde hay un acercamiento a la comunidad en general, especialmente con las alcaldías y actividades con otras instituciones públicas.

2.2.3 LA MODIFICACIÓN DEL TIEMPO EFECTIVO DESDE LA REFORMA DEL 68

El tiempo del director es fundamental para la obtención de resultados académicos, esta afirmación está respaldada por estudios que previamente se han elaborado en diferentes contextos. Lai Horng, Klasik y Loeb (2010) analizan cómo el papel del director en Estados Unidos es determinante para que exista una cohesión de resultados en todos los estudiantes, es decir, los logros académicos positivos de los estudiantes provienen que el director dedique una cantidad de tiempo considerable a la supervisión educativa, a analizar el papel del profesor en el desarrollo cognitivo y afectivo de los estudiantes, así como a crear proyectos que desarrollen el potencial de los aprendientes en entornos digitales.

Desde el contexto salvadoreño, el director realiza una serie de actividades, las cuales en su mayoría no incluyen el tema de la supervisión pedagógica, ni la creación de nuevos entornos de aprendizaje. Por ello, la distribución de su tiempo efectivo es muy importante para mejorar la educación. Sin embargo, cada vez más el director se ocupa de actividades que tienen poco o nada que ver con su función, especialmente en el campo de la educación pública.

En un principio, el director/directora se dedicaba en exclusivo a la labor de administración de las instituciones, particularmente en el período de inicios del siglo pasado. Sin embargo, en especial en los años sesenta hubo cambios trascendentales en la forma cómo distribuía el tiempo los directores escolares.

Según Escamilla (1975), la gestión de las instituciones tomaba unas 40 horas semanales en promedio para el director previamente a la Reforma Educativa de 1968. En ese período los gestores educativos establecían prioridades, según su incidencia en los procesos de enseñanza aprendizaje, sobre la inversión y distribución del tiempo.

El horario del director se enfocaba en desarrollar actividades de supervisión pedagógica al profesorado, evaluación a los estudiantes, atención a los padres de familia y labores propiamente de administración y supervisión en la institución. Muy importante es mencionar que los directores tenían control constante por supervisores de zona, lo que les exigía estar constantemente en el lugar de trabajo, situación bastante opuesta al momento actual con los directores de centros públicos.

Este contexto definía mejor el trabajo del director, ya que de hecho en las escuelas del Estado, estaba obligado, por Ley[2], a mantenerse en la institución, al menos 40 horas semanales, de las cuales hacía un proceso de supervisión constante de la comunidad educativa que se encontraba en las organizaciones.

Desde la óptica de la administración, esta cantidad de tiempo es aceptable para dar seguimiento a una buena cantidad de procesos administrativos y de atención al aspecto pedagógico y de gestión del aula por parte del profesorado, asimismo, para atender a los padres de familia, que en ese contexto solían pedir más rendición de cuenta a los docentes y directores. Sin embargo, el punto de inflexión en estos procesos educativos se presentó en 1968, cuando las instituciones educativas se fracturaron y se asignó, en la mayoría de los casos, un director por cada turno educativo. Así, los directores de la mañana realizaban actividades únicamente en ese período del día, limitándose en gran manera la supervisión y el seguimiento constante a los estudiantes y al profesorado.

El Plan quinquenal del Ministerio de Educación en 1970, mencionaba que existía una reducción drástica del tiempo que ejercían, tanto los docentes como el

[2] Ley General de Educación 1951.

director, en el centro educativo. En un inicio el profesorado se mantenía en las instalaciones a lo largo del día, pero poco a poco se fueron desvirtuando los procesos y los profesores realizaban la preparación de clases y las planificaciones en sus hogares, soslayando así que la ley de salarios los obligaba a cumplir 8 horas de trabajo diario en las instalaciones de los centros educativos.

Evidentemente, los directores/directoras redujeron el tiempo en las instituciones y a favor de ellas, lo que conllevó a una serie de factores que, luego incidieron en la calidad de la educación a nivel nacional. Así, la reducción de la jornada laboral, limitó enormemente el desarrollo de nuevos proyectos y supervisión de la actividad del profesor, ya que el director se estancó únicamente en la carga administrativa y verificación de una serie de procesos que pretendían dar seguimiento a los lineamientos del ministerio.

En la actualidad, los directores de instituciones públicas tienen asignado una serie de actividades, muchas de ellas fuera de los conceptos tradicionales de gestión, que van en detrimento de la calidad de la educación, especialmente porque en muchas ocasiones el papel del subdirector no es lo suficientemente eficaz como para suplir el papel de supervisor pedagógico. Además, en su gran mayoría asisten al centro educativo solo a una sesión donde la mayoría del tiempo se diluye en múltiples acciones que no están relacionadas directamente a la calidad de los servicios cognitivos que deberían ofrecer.

En el caso de las instituciones privadas, la situación del director es un poco mejor, ya que ellos dedican el tiempo necesario para hacer diferentes actividades que van en beneficio de la calidad, sin embargo, no se cumple a totalidad la cantidad de tiempo que se desarrollaba previo a la reforma del 68.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

Todo trabajo de investigación posee una metodología donde narra los pasos que se siguieron para hacer dicha investigación. Efectivamente, muchos estudios

necesitan una explicación muy clara y congruente de cómo se ha realizado los procesos de investigación y de elección de los sujetos de estudio. En este apartado, procederemos a realizar una presentación lógica de cómo se ha llevado a cabo este trabajo de investigación. Pero, previamente, se necesita hacer una explicación del apartado y su importancia para comprender la investigación.
Según Puerta (2011:10) en el marco metodológico es en donde "se define y planifica la aplicación del método, es decir, la definición de los sujetos y su unidad de análisis, la selección de la población, el diseño de la muestra, las técnicas y los instrumentos a aplicar en la recolección de los datos, su método de validación y el tratamiento a darle a los datos a recopilar".

Desde las concepciones originales que se plantean de los trabajos de investigación, el apartado de la metodología se convierte en una parte muy fundamental para poder entender mejor el trabajo de investigación.

La elaboración de este epígrafe nos permitirá avanzar en el camino de la comprensión del fenómeno de estudio, para conocer si la distribución del tiempo del director influye en rendimiento de los estudiantes.

En ese sentido, la presente investigación está enfocada desde el punto de vista cuantitativo, ya que según (Hernández, et al, 2010), englobará un conjunto de procesos secuenciales para la recolección de datos mensurables, factibles de tener un tratamiento estadístico. Al respecto, Hurtado y Toro (2005:34), refieren que este tipo de enfoque se encuentra dentro de la corriente positivista, la cual considera "…la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, los fenómenos, el dato experimentable, lo observable, lo verificable".

Es importante mencionar que la presente investigación surge a partir de una serie de datos provenientes de un estudio previo, en el cual se analizó la percepción de los estudiantes, directores y docentes sobre el tema del rendimiento educativo, basándose en una serie de indicadores y de variables producto, tomadas a partir de logros en lenguaje y matemáticas en pruebas aplicadas especialmente para ese estudio.

Así, a partir de la data que se obtuvo del estudio previo, el cual es propiedad de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, se diseñó un estudio de tipo ex post facto, con la principal misión de reutilizar esa información proveniente del estudio, para luego aplicarla a la investigación que se pretende realizar.

La expresión “ex-post-facto” significa “después de hecho”, haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis (Bernardo. y Caldero, 2000)

Según Kerlinger (1983), la investigación Ex Post Facto es un tipo de “...investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (Kerlinger, 1983: 269). Lo mismo sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2010), cuando dicen que en la investigación ex post facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes. De su parte, Leedy (1993) define este tipo de investigación como un proceso inverso a la investigación experimental, ya que los datos están dados, por eso, la intervención directa del investigador sobre el trabajo de campo es prácticamente nula, situación que es importante dejar claro en este estudio.

Además, esta investigación de tipo ex post facto, correlacional, tuvo como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables, para este caso en particular las variables propias de la distribución del tiempo del director y las variables producto, las cuales se obtuvieron de las pruebas administradas en lenguaje y matemáticas.

La investigación se desarrolló de la siguiente manera:

1. Análisis de bases de datos del director en el formato SPSS.
2. Se correlacionaron los datos del director con las pruebas de lenguaje y matemáticas que se les administraron a los estudiantes.

3. Se hicieron los análisis estadísticos de otras variables que son útiles para entender el contexto del fenómeno.
4. Se elaboraron los gráficos correspondientes para hacer comprensibles la información a los lectores de este documento.
5. Se presentaron los resultados de forma textual para explicar el comportamiento del fenómeno a partir de las correlaciones de las diversas variables.

3.1 OBJETIVOS

Al realizar una investigación es importante tener bien claro el fenómeno a estudiar y, por ende, es importante definir bien los objetivos que nos permiten guiar la investigación, ya que señalan lo que se pretende alcanzar al culminar dicho estudio.
Por tanto, se presentan los objetivos generales y específicos que permitan verificar si la distribución del tiempo del director influye en el rendimiento de los estudiantes.

Así, Popper (1980) piensa que la creación de los objetivos de un estudio es un devenir privativo para la comprensión de un fenómeno a investigar, convirtiéndose en un punto pivotante de acercamiento a la realidad.

En la presente investigación se pretenden los siguientes objetivos:

Objetivo General

Analizar la gestión del tiempo de los directores a nivel nacional en instituciones públicas y privadas en educación media, El Salvador 2014-2015

Objetivos específicos

1. Identificar la distribución del tiempo y su incidencia en el rendimiento de los estudiantes de educación media, El Salvador 2014-2015
2. Inferir la importancia de la distribución del tiempo del director a partir de los rendimientos de los estudiantes analizados.

3. Presentar una propuesta de un plan de distribución del tiempo para directores de educación media El Salvador 2014-2015

3.2 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS Y ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES

Después de haber plasmado el problema de investigación, revisado la literatura y contextualizado dicho problema haciendo uso de la construcción del marco teórico, luego se establece las guías precisas hacia el problema de investigación, estas son las hipótesis.

La hipótesis es la forma de desarrollo del conocimiento científico, pero no por ser un juicio de proposición. La proposición por sí sola, tomada aisladamente, no desarrolla el conocimiento acerca del objeto. Cumple su función solo si está relacionada con el conocimiento anterior, de veracidad admitida, y con las conclusiones que de él se infieren.

Se ha formulado una hipótesis que supone la evacuación de la relación entre variables. La investigación correlacional tiene de por sí un valor manera, aporta información explícita que establece una relación entre variables (en una correlación que puede ser múltiple), sin necesidad de plantear como se dan estas asociaciones. En una hipótesis correlacional, por lo tanto, no importa tanto el orden en que se coloquen las variables. A determinadas condiciones de prueba o contrastación, se busca ver cómo se comportan las variables objeto de estudio.

Según Sampieri et al. (2010:83) “Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones”.

“Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados”.

Las hipótesis pueden ser generales o precisas y pueden involucrar dos o más variables, porque en todo caso sólo son proposiciones sujetas a comprobación empírica.

También es necesario definir qué es una variable, Hernández, et al. (2010:7) “Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”.

Es decir, la variable se aplica a los fenómenos a investigar, las cuales pueden adquirir diversos valores, las variables adquieren valor para la investigación científica, cuando pueden ser relacionadas con otras.

En la presente investigación la hipótesis, unidad de análisis y variables se definen de la siguiente manera:

Hipótesis:

“La distribución del tiempo del director incide en el rendimiento de los estudiantes.”

Las variables de la investigación son:

La variable dependiente es la distribución del tiempo del director.

La variable independiente es el rendimiento académico de los estudiantes.

3.3 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Estos apartados son importantes para poder comprender mejor el tema de estudio, ya que nos establecen los parámetros y los lineamientos en cuanto a la cantidad de personas que serán analizadas, por ello, este epígrafe es necesario y útil para establecer y orientar cómo se desarrollará el trabajo de investigación.

Sin embargo, es necesario explicar que estos datos han sido previamente definidos por los investigadores que aplicaron los instrumentos, quienes establecieron los parámetros y las directrices para desarrollar el conjunto de los participantes del proyecto de investigación.

En este sentido, los datos obtenidos por los investigadores que desarrollaron el trabajo de campo son:

	Población	Muestra
Estudiantes	110.203	3976
Directores	853	235

El muestreo es probabilístico aleatorio estratificado, ya que se escogió aleatoriamente a los estudiantes y directores de diferentes instituciones y categorías para ser encuestados. Para determinar el número de participantes por estrato se realizó un estimado proporcional de acuerdo a los centros donde se permitió el acceso.

Estos datos nos han mostrado que la muestra obtenida es considerablemente relevante en cuanto a la población de estudiantes y directores del sistema educativo nacional. Por tal razón, la información con la que se ha trabajado es válida y pertinente en cuanto a los resultados que se podrán obtener.

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS

Debido a las características particulares de este estudio, los instrumentos con los cuales se recogió la información de los directores, fueron dados por la Oficina de Investigación Asociada de la Universidad Pedagógica de El Salvador y validados por docentes, estudiantes e investigadores de la universidad. Los cuestionarios fueron elaborados por un grupo de expertos en educación y profesionales de esa área.

En cuanto a las pruebas, se tomaron de la página web del Ministerio de Educación, ya que su grado de fiabilidad y relevancia para conocer los saberes cognitivos de los estudiantes de Educación Media eran importantes. Además, las pruebas, diseñadas presentaban elementos cognitivos de noveno y séptimo grados, conocimientos que se esperarían que poseyeran los estudiantes.

El trabajo de campo inicia cuando la Universidad Pedagógica de El Salvador realiza las gestiones pertinentes para elaborar dicha investigación, de inmediato se contactó a las instituciones vía teléfono y de manera presencial para lograr una entrevista con las direcciones y presentar la carta (de la universidad) para que permitieran el acceso a las diferentes instituciones, explicando el objetivo del estudio; sin embargo, algunas instituciones respondieron de manera favorable y otras no, en base a ello se visitó los lugares elegidos para pasar los cuestionarios a directores/as, profesores y estudiantes de segundo año de bachillerato con el

objetivo de recoger la información necesaria. Sin embargo, para el caso de este estudio solo se utilizó la base de datos de directores.

Los instrumentos administrados a los estudiantes son dos pruebas de conocimiento de las materias básicas: lenguaje y matemática, los cuales incluyen 10 ítems respectivamente, con respuestas de opción múltiple.

El otro instrumento utilizado, fue la encuesta a directores, a quienes también se les aplicó un cuestionario que contiene información básica sobre su vida en el centro escolar y la administración de la institución.

3.4.1 DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

Según Blanco (2000) un instrumento es “un formato con un conjunto de preguntas (estructuradas o no) que son producto de una variable que ha sido sustentada teóricamente y de la cual fueron extraídos sus dimensiones e indicadores”.
Por tanto, los instrumentos son un elemento clave en esta investigación, se apoyan en los conceptos y definiciones que sustentan el estudio.

Como se ha mencionado los instrumentos que se realizaron, fueron validados por especialistas en las materias, siendo de dos tipos: pruebas objetivas y cuestionarios.
Las pruebas objetivas de ambas materias fueron dirigidas a diferentes grupos de segundo año de bachillerato de diferentes instituciones educativas, asimismo, a esta muestra se le proporcionó también un cuestionario para conocer su perfil.
Las pruebas se tomaron de los avances que envía el Ministerio de Educación previa administración de la PAES, estas se descargaron de la página web de la institución. Y debido a la importancia que conlleva este instrumento para la identificación de saberes en los estudiantes, se consideró oportuno utilizar las provistas por el ministerio, representado un grado de validez mayor debido al carácter oficial que estas presentan.

Descripción del cuestionario del director

El cuestionario para el director está estructurado de la siguiente manera:

Introducción: En este párrafo del instrumento del director se intenta adquirir datos de él, siguiendo los lineamientos establecidos por el objetivo propuesto que permita alcanzar la información requerida, así como la consigna para responder cada ítem.

Entre la información que se pretende obtener esta: el tiempo que tiene de estar fungiendo en esa posición, la forma en que está trabajando con su personal docente y su comunidad educativa en general. Nivel de escalafón, el turno que desempeña, entre otros.

Primer apartado: en este apartado se brinda información general del director, así como de la institución que se a investigar, el nombre de la de la institución, su código de infraestructura.

Con respecto al director datos personales y académicos los cuales proporcionan información con el lapso tiempo que tiene como director, su sexo, edad, estado civil, nivel de estudio obtenido y capacitaciones recibidas.

Por otra parte, existe otro apartado de la cantidad de tiempo que él invierte en actividades como: atención a los padres, supervisión de clases, asistencia pedagógica, actividades puramente administrativas entre otras.

Segundo apartado: analiza el factor sociocultural, describe como es el clima laboral, la motivación de los profesores, si hay una atmósfera de unidad, de respeto, de solidaridad, de compañerismo entre otros.

Este apartado se elaboró con nueve preguntas en la escala de Likert y cuatro preguntas dicotómicas.

Tercer apartado: trata del factor centro escolar donde se analiza al director con respecto a su desarrollo laboral, la frecuencia en que usan los maestros todas las estrategias metodológicas y los recursos con que cuenta la escuela para lograr los

objetivos de la institución y que haya un mejor rendimiento académico. Se realizaron diez preguntas en la escala de likert.

Cuarto apartado: se enfoca en la del factor gestión del docente, se refiere en qué medida el director potencia todas aquellas funciones, actividades y estructuras organizacionales directamente relacionadas con el mejoramiento del trabajo su equipo de trabajo, como también el nivel de expectativas que se tienen con respecto al mal funcionamiento de maestros y del ausentismo de los estudiantes. Además, si los factores que inciden positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes, entre otros. Se realizaron 27 ítems en la escala de Likert.

Quinto apartado: trata del factor económico donde se analiza las condiciones de vida que los estudiantes llevan los recursos electrónicos con que ellos cuentan como computadoras, internet, impresoras para realizar tareas.

También si el director ha identificado los obstáculos que los jóvenes atraviesan que les impiden tener buenos resultados académicos. Se elaboraron seis preguntas haciendo uso de la escala de Likert

Sexto apartado: se refiere al factor gestión del director, los aspectos que pertenecen a las actividades desarrolladas por él, tales como: la disciplina a los estudiantes, supervisión de las planificaciones, y si mantiene las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Contiene 14 preguntas en la escala de Likert.

Séptimo apartado: trata del factor refuerzo académico y se indaga en algunas actividades como: si la institución provee ayuda grupal para los estudiantes con dificultades de comprensión; si se contempla en el cronograma de actividades el refuerzo académico, si los docentes refuerzan los contenidos claves, y todas aquellas actividades que conllevan a que el estudiante mejore su rendimiento académico. Contiene diez preguntas en la escala de Likert.

Octavo apartado: trata del factor violencia escolar se indaga la relación a aspectos de comunicación e interrelación de los diferentes elementos de la comunidad

educativa, y si la comunidad educativa es víctima de delincuencia dentro y fuera del centro educativo.Incluye 18 preguntas en la escala de Likert.

Descripción de las pruebas de Lenguaje y Matemática

Las pruebas de lenguaje y matemática pretenden recoger información sobre el dominio del conocimiento básico de los estudiantes de segundo año de bachillerato de El Salvador, según el currículo nacional.

Cabe destacar que la prueba de lenguaje está basada en un texto literario, del cual se extraen diez ítems con respuestas de opción múltiple; se presentan cuatro alternativas de las cuales una respuesta es correcta, con ello se pretende desarrollar la comprensión lectora, junto con el análisis de texto y síntesis, además se destacan aspectos básicos importantes de gramática castellana, para la correcta expresión oral y escrita.

La prueba de matemática está diseñada en resolución de casos prácticos y concretos de manera tal que el estudiante desarrolle su capacidad de análisis, síntesis, lógica matemática y otros, contiene diez ítems con respuestas de opción múltiple, también se presentan cuatro alternativas de las cuales una respuesta es correcta. El objetivo es desarrollar la competencia de solucionar problemas desde los más simples a los complejos.

3.5 DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es cuantitativa porque examina los datos de manera científica, es decir en forma estadística a base de datos numéricos.

Edelmira G. La Rosa (1995) dice que: “para que exista Metodología Cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico”.

Este enfoque se usa para refinar preguntas de investigación, con la idea, se generan preguntas, hipótesis, se definen variables, se propone un plan y se realizan mediciones numéricas con análisis estadístico.

El tipo de la presente investigación es Correlacional, para Hernández, Fernández, Baptista (2003) “este tipo de estudio tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular) los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba”.

En ese sentido, se puede decir que es correlacional porque las intenciones metodológicas se orientan a relacionar una serie de variables con otras que pueden producir resultados evidenciables. Así, las variables relacionadas al refuerzo educativo serán correlacionadas con las provenientes de los resultados de las pruebas, tanto de matemática como de lenguaje.

Por ello, la mezcla de estas variables permitirá obtener resultados que situarán exactamente las instituciones eficaces en cuanto a rendimiento educativo, es decir la obtención de buenos resultados en las pruebas evidenciará los centros educativos con altos niveles de incidencia en los estudiantes.

Por otra parte, el estudio es ex post facto, ya que se ha realizado a partir de los datos obtenidos de otras investigaciones, lo cual se ha mencionado desde un inicio de este estudio.

Por tal razón, la información obtenida de los estudios previos nos servirá para poder desarrollar nuestras correspondientes correlaciones y análisis de las diferentes variables a correlacionar, obteniéndose así una cantidad de información que será útil para comprender mejor el fenómeno de estudio.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo que se ha desarrollado es total diferente a los demás estudios realizados, puesto que los demás, el investigador tiene que ir al campo para recoger datos, tener ese contacto directo con el fenómeno a estudiar, manipula los

datos en la realidad misma; en su estado original. En cambio, esta investigación por ser expo facto se ha partido de cúmulos de datos que se han tomado de un estudio anterior, donde no se ha tenido vista directa y presencial a la población y a la muestra previamente definida.

Tabla nº 1

Análisis y correlación de lenguaje

El gráfico arroja datos que no se esperaban y no hay congruencia en los resultados

Correlaciones

		Puntua: Rendimiento en Lenguaje	Puntua: 2.1 Horas semanales dedicadas por director a: atención a los padres	Puntua: 2.2 Horas semanales dedicadas por director a: supervisión de clases	Puntua: 2.3 Horas semanales dedicadas por director a: asistencia pedagógica	Puntua: 2.4 Horas semanales dedicadas por director a: actividades puramente administrativas	Puntua: 2.5 Horas semanales dedicadas por director a: enseñanza en aula si no asisten docentes	Puntua: 2.6 Horas semanales dedicadas por director a: reuniones con docentes	Puntua: 2.7 Horas semanales dedicadas por director en total
Puntuacion: Rendimiento en Lenguaje	Correlación de Pearson	1	-.109	-.003	.114	.000	.219	-.073	.119
	Sig. (bilateral)		.097	.964	.081	.995	.001	.265	.069
	Suma de cuadrados y productos cruzados	234.000	-25.405	-.684	26.724	.104	51.330	-17.094	27.761
	Covarianza	1.000	-.109	-.003	.114	.000	.219	-.073	.119
	N	235	235	235	235	235	235	235	235

Tabla n° 2

Del tiempo que tiene el director que es 41.67 , la mayor parte la dedica a la área administrativa y un porcentaje muy pequeño le provee al área pedagógica.

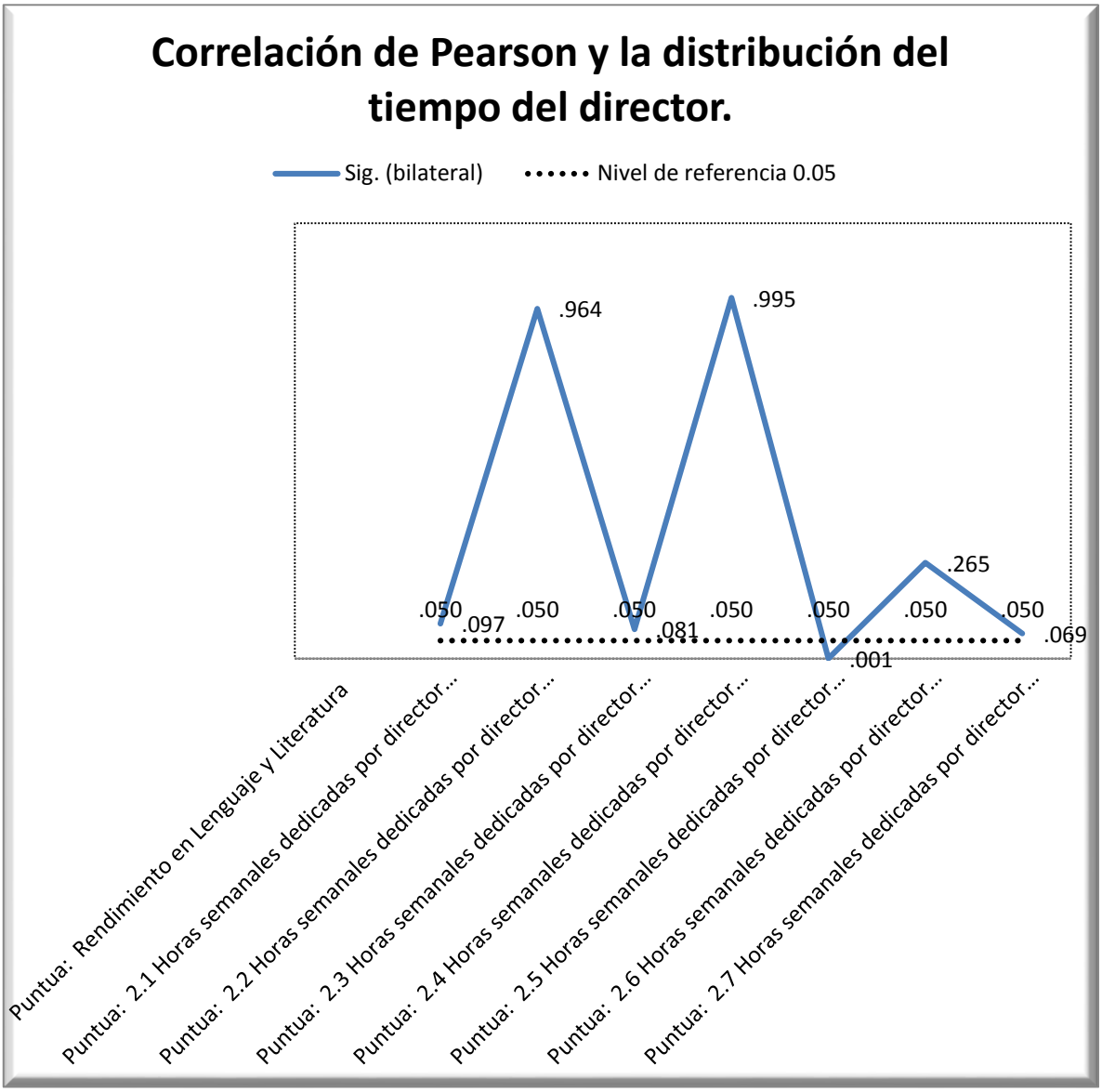
Prueba estadística de la dedicación del director y rendimiento académico en

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Rendimiento en Lenguaje	235	1.63	2.87	4.51	3.3120
2.1 Horas semanales dedicadas por director a: atención a los padres	235	55	0	55	5.88
2.2 Horas semanales dedicadas por director a: supervisión de clases	235	30	0	30	6.14
2.3 Horas semanales dedicadas por director a: asistencia pedagógica	235	199	0	199	6.23
2.4 Horas semanales dedicadas por director a: actividades puramente administrativas	235	199	0	199	13.34
2.5 Horas semanales dedicadas por director a: enseñanza en aula si no asisten docentes	235	199	0	199	6.16
2.6 Horas semanales dedicadas por director a: reuniones con docentes	235	49	0	49	3.92
2.7 Horas semanales dedicadas por director en total	235	603	0	603	41.67
N válido (según lista)	235				

Lenguaje

Grafico n° 1



Se observa en la gráfica No 1. Un p-valor menor a 0.05 por tanto indica que se rechaza la hipótesis Correlación de Pearson=0 (no hay relación lineal entre las variables) y, por tanto, existe relación únicamente con la variable de la enseñanza en aula cuando el director no asiste al trabajo, con el rendimiento escolar en la asignatura de Lenguaje.

Tabla n°3

PRUEBA ESTADÍSTICA DE LA DEDICACIÓN DEL DIRECTOR Y RENDIMIENTO ACADÉMICO EN LA ASIGNATURA DE LENGUAJE

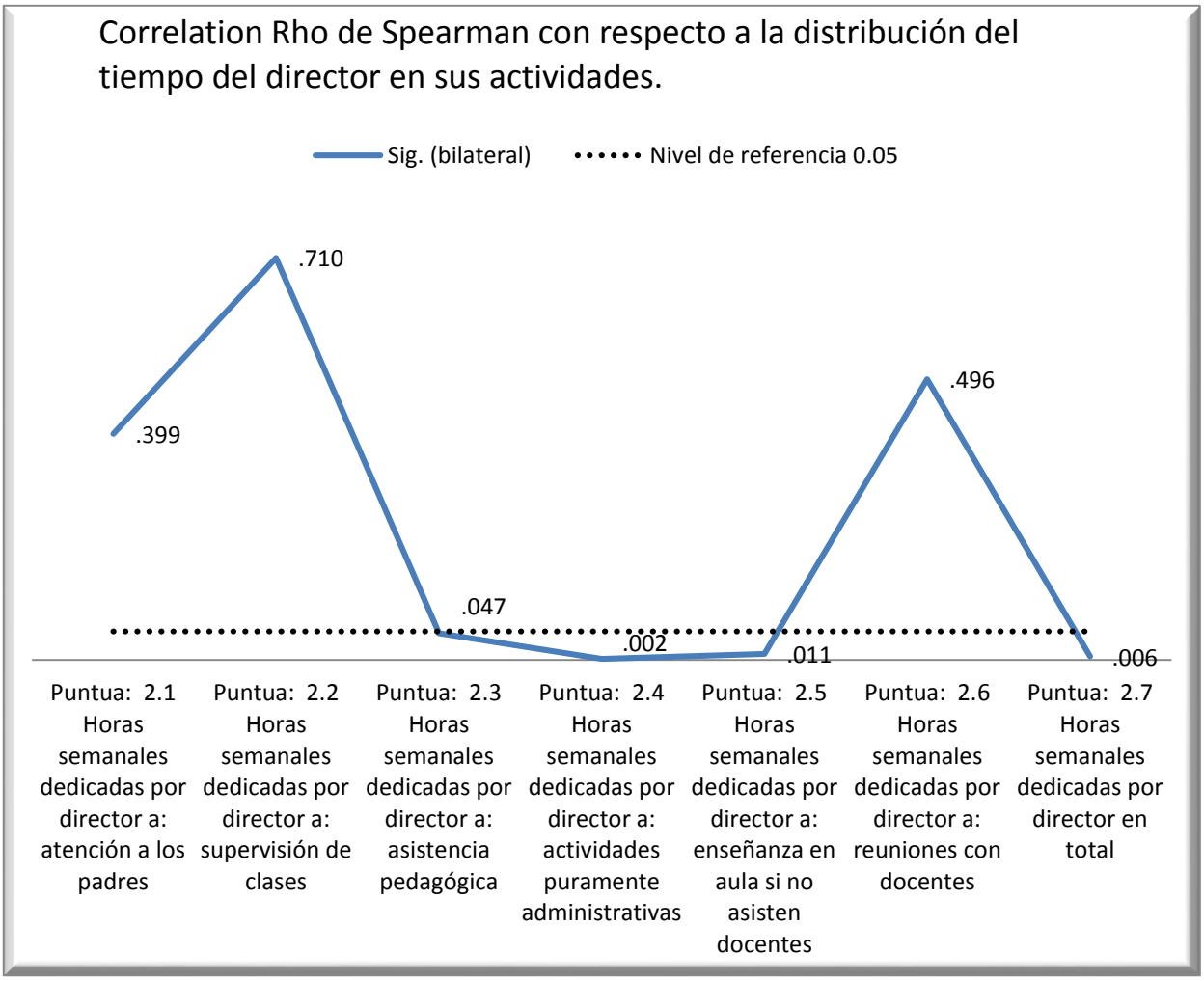
Correlaciones

		Puntua: Rendimiento en Lenguaje y Literatura	Puntua: Rendimiento en Matematicas	Puntua: 2.1 Horas semanales dedicadas por director a: atención a los padres	Puntua: 2.2 Horas semanales dedicadas por director a: supervisión de clases	Puntua: 2.3 Horas semanales dedicadas por director a: asistencia pedagógica	Puntua: 2.4 Horas semanales dedicadas por director a: actividades puramente administrativas	Puntua: 2.5 Horas semanales dedicadas por director a: enseñanza en aula si no asisten docentes	Puntua: 2.6 Horas semanales dedicadas por director a: reuniones con docentes	Puntua: 2.7 Horas semanales dedicadas por director en total
Puntua: Rendimiento en Matematicas	Correlación de Pearson	0.98	1	-0.112	-0.015	0.111	-0.008	0.205	-0.046	0.109
	Sig. (bilateral)	0		0.085	0.815	0.09	0.908	0.002	0.484	0.095
	Suma de cuadrados y productos cruzados	229.314	234	-26.31	-3.6	25.948	-1.774	47.864	-10.725	25.521
	Covarianza	0.98	1	-0.112	-0.015	0.111	-0.008	0.205	-0.046	0.109
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Grafico n° 2



Se observa en la gráfica No 2. Un p-valor menor a 0.05 por tanto indica que se rechaza la hipótesis r=0 (no hay relación lineal entre las variables) y, por tanto, existe relación entre las variables de la dedicación del Director en asistencia pedagógica, actividades administrativas, enseñanza en aula, con el rendimiento escolar en la asignatura de Lenguaje.

Tabla n°4

PRUEBA ESTADÍSTICA DE LA DEDICACIÓN DEL DIRECTOR Y RENDIMIENTO ACADÉMICO EN LA ASIGNATURA DE MATEMATICAS

Correlaciones

		Puntua: Rendimiento en Lenguaje y Literatura	Puntua: Rendimiento en Matematicas	Puntua: 2.1 Horas semanales dedicadas por director a: atención a los padres	Puntua: 2.2 Horas semanales dedicadas por director a: supervisión de clases	Puntua: 2.3 Horas semanales dedicadas por director a: asistencia pedagógica	Puntua: 2.4 Horas semanales dedicadas por director a: actividades puramente administrativas	Puntua: 2.5 Horas semanales dedicadas por director a: enseñanza en aula si no asisten docentes	Puntua: 2.6 Horas semanales dedicadas por director a: reuniones con docentes	Puntua: 2.7 Horas semanales dedicadas por director en total
Puntua: Rendimiento en Matematicas	Correlación de Pearson	0.98	1	-0.112	-0.015	0.111	-0.008	0.205	-0.046	0.109
	Sig. (bilateral)	0		0.085	0.815	0.09	0.908	0.002	0.484	0.095
	Suma de cuadrados y productos cruzados	229.314	234	-26.31	-3.6	25.948	-1.774	47.864	-10.725	25.521
	Covarianza	0.98	1	-0.112	-0.015	0.111	-0.008	0.205	-0.046	0.109
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235

Las correlaciones son negativas significando que no existe incidencia de la distribución del tiempo del director en el resultado de los alumnos.

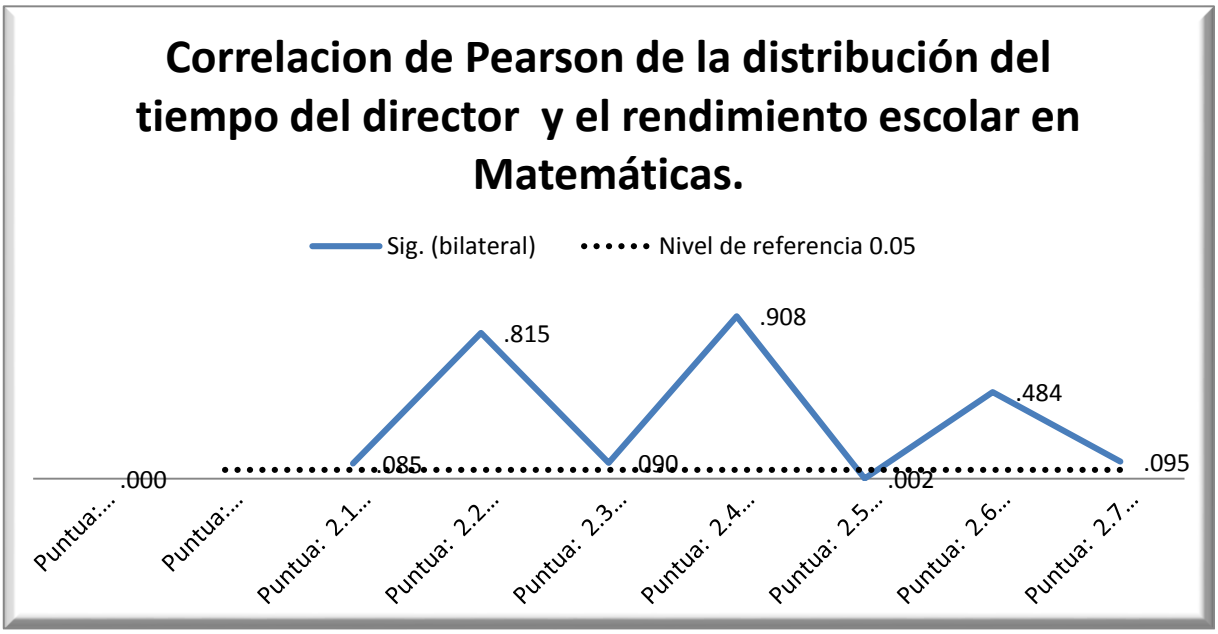
Tabla n°5 **Asignatura de matemáticas**

Tiempo semanal dedicado por el director a actividades en la instituciones visitadas

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Rendimiento en Matemáticas	235	1.34	3.44	4.78	3.8093
2.1 Horas semanales dedicadas por director a: atención a los padres	235	55	0	55	5.88
2.2 Horas semanales dedicadas por director a: supervisión de clases	235	30	0	30	6.14
2.3 Horas semanales dedicadas por director a: asistencia pedagógica	235	199	0	199	6.23
2.4 Horas semanales dedicadas por director a: actividades puramente administrativas	235	199	0	199	13.34
2.5 Horas semanales dedicadas por director a: enseñanza en aula si no asisten docentes	235	199	0	199	6.16
2.6 Horas semanales dedicadas por director a: reuniones con docentes	235	49	0	49	3.92
2.7 Horas semanales dedicadas por director en total	235	603	0	603	41.67
N válido (según lista)	235				

Se observa el mismo fenómeno que en la materia de lenguaje, pues el director prioriza las actividades administrativas

Grafico No. 4



Se observa en la gráfica No 4. Un p-valor menor a 0.05 por tanto indica que se rechaza la hipótesis Correlación de Pearson=0 (no hay relación lineal entre las variables) y, por tanto, existe relación únicamente con la variable de la enseñanza en aula cuando el director no asiste al trabajo, con el rendimiento escolar en la asignatura de Matemáticas.

Tabla n° 6

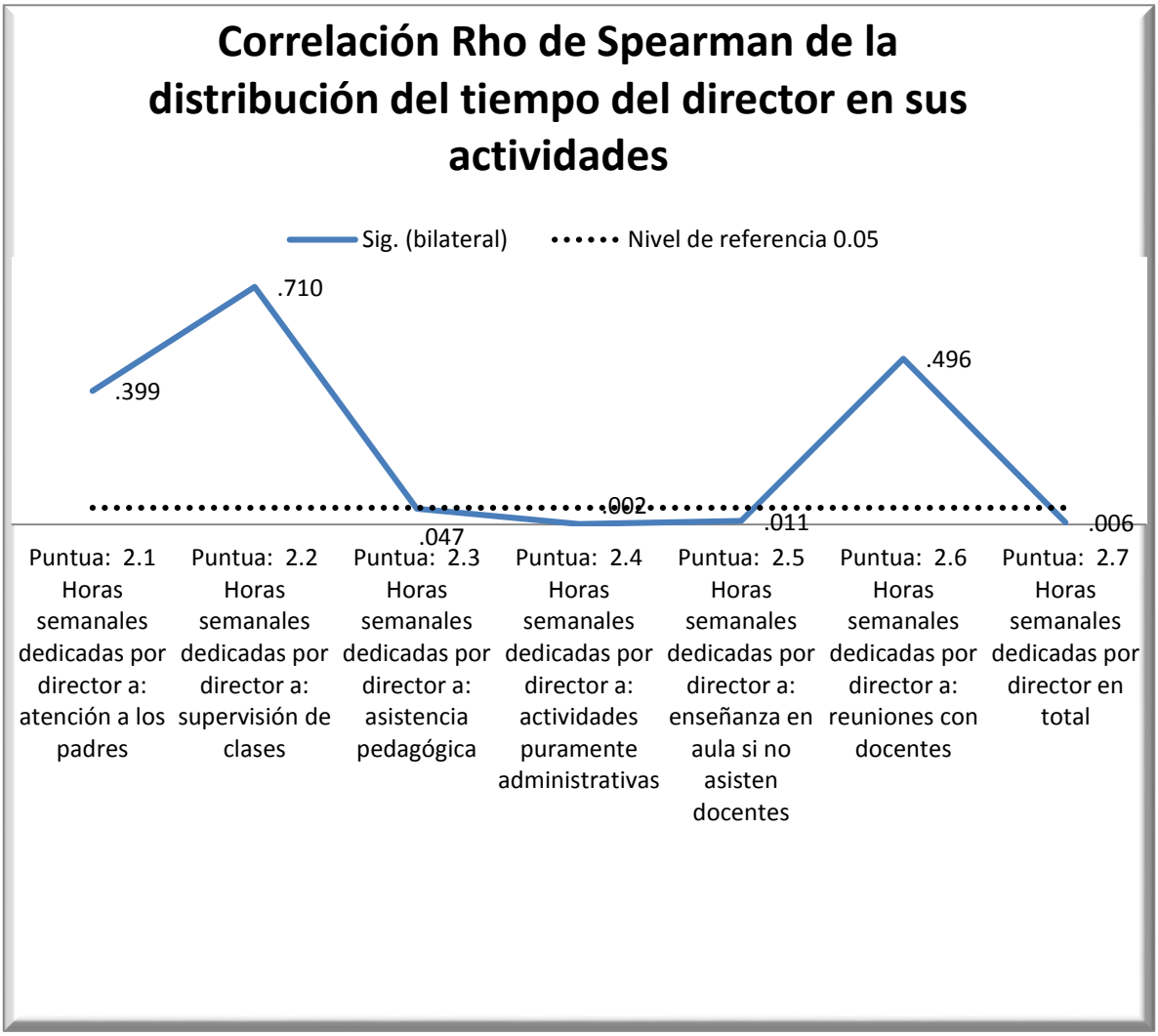
Correlaciones

			Puntua: Rendimiento en Matematicas	Puntua: 2.1 Horas semanales dedicadas por director a: atención a los padres	Puntua: 2.2 Horas semanales dedicadas por director a: supervisión de clases	Puntua: 2.3 Horas semanales dedicadas por director a: asistencia pedagógica	Puntua: 2.4 Horas semanales dedicadas por director a: actividades puramente administrativas	Puntua: 2.5 Horas semanales dedicadas por director a: enseñanza en aula si no asisten docentes	Puntua: 2.6 Horas semanales dedicadas por director a: reuniones con docentes	Puntua: 2.7 Horas semanales dedicadas por director en total
Rho de Spearman	Puntua: Rendimiento en Matematicas	Coeficiente de correlación	1	-0.055	-0.024	-.130*	-.206**	-.166*	-0.045	-.178**
		Sig. (bilateral)	.	0.399	0.71	0.047	0.002	0.011	0.496	0.006
		N	235	235	235	235	235	235	235	235

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Grafico No. 5



Se observa en la gráfica No 1. Un p-valor menor a 0.05 por tanto indica que se rechaza la hipótesis r=0 (no hay relación lineal entre las variables) y, por tanto, existe relación entre las variables de la dedicación del Director en asistencia pedagógica, actividades administrativas, enseñanza en aula, con el rendimiento escolar en la asignatura de Matemáticas

4.2 CONCLUSIONES

En fin, la información que a continuación se presenta es básica y vital para entender el complejo ambiente de la gestión y administración de las instituciones públicas y privadas en el entorno de El Salvador, lo que permitirá que se realicen las valoraciones pertinentes en cuanto a si es útil o no establecer una serie de parámetros y tiempos para ejercer la labor directiva en los centros educativos nacionales.

Después de haber tabulado y analizados los datos, es necesario hacer una explicación de cada uno de los objetivos para identificar el grado de incidencia o rechazo de éstos o de las mismas hipótesis, así en el trabajo anterior se ha llegado a las conclusiones y recomendaciones que detallarán a continuación:

Como aspecto general es necesario afirmar que no se han validado la hipótesis planteada en este estudio, lo que da lugar a considerar que en nuestro caso, la distribución del tiempo del director no es un factor incidente en el éxito de los logros académicos de los estudiantes.

Sin embargo, en el área de matemáticas hay una mejor respuesta correlacional, aunque no determinante, ni de alto impacto, en tal sentido, las variables: atención a los padres, supervisión de clases, asistencia pedagógica, actividades puramente administrativas, enseñanza si no asisten los docentes, reunión con docentes. En ese sentido, no podemos asegurar que hay una relación directa entre los resultados académicos de los estudiantes y el tiempo que el director emplea en cada uno de los aspectos que se le preguntaron.

En cuanto a las conclusiones obtenidas es importante recalcar que debido a que no se tuvo acceso a todas las bases de datos y a las instituciones en particular, no se logró realizar un análisis por categorías, estableciendo así, una serie de características explicativas de cada uno de ellas, lo que permitiría obtener conclusiones más precisas, que sirvieran de soporte para definir en qué tipo de

instituciones se empleaba mejor el tiempo y se distribuía de acuerdo a la mejora de las condiciones pedagógicas.

Conclusiones en cuanto al primer objetivo.

Según el primer objetivo específico: Identificar la distribución del tiempo y su incidencia en el rendimiento de los estudiantes de educación media, El Salvador 2014-2015. La presente investigación en base a diversos factores a estudiar y con los resultados obtenidos en las tablas y sus correlaciones demuestra que la distribución del tiempo del director no afecta al rendimiento académico de los estudiantes en el área de lenguaje y Matemáticas.

La tabla que explica el tiempo que invierte el director en atender el centro escolar (41 en promedio) hay casi un treinta por ciento dedicada a actividades puramente administrativas y cerca de diez horas a aspectos como la supervisión del trabajo docente y reuniones con ellos, indicadores muy importantes para lograr el éxito educativo, por tal razón, estos aspectos nos permitirán comprender hacia dónde se debe buscar el equilibrio del director en la vida cotidiana del centro.

Ya que un p-valor menor a 0.05 por tanto indica que se rechaza la hipótesis r=0 (no hay relación lineal entre las variables) y, por tanto, existe relación entre las variables de la dedicación del director en asistencia pedagógica, actividades administrativas, enseñanza en aula, con el rendimiento escolar en la asignatura de Matemáticas

Con respecto a la materia de Lenguaje los datos obtenidos fueron los siguientes:

Un p-valor menor a 0.05 por tanto indica que se rechaza la hipótesis r=0 (no hay relación lineal entre las variables) y, por tanto, existe relación entre las variables de la dedicación del director en asistencia pedagógica, actividades administrativas, enseñanza en aula, con el rendimiento escolar en la asignatura de Lenguaje.

Según los resultados de la investigación que se observan en las tablas de correlaciones, el rendimiento de los estudiantes no se ve afectado y no depende si el director invierte en una forma adecuada o equitativa su tiempo.

Conclusiones en cuanto al segundo objetivo.

En cuanto al segundo objetivo: Inferir la importancia de la distribución del tiempo del director a partir de los rendimientos de los estudiantes analizados.

Se puede concluir que a pesar de que el director dedica más tiempo en actividades administrativas, el resultado del rendimiento académico de los alumnos de educación media, no se ven afectados.

Evidentemente, esto no significa que el trabajo del director y su incidencia en los resultado de los estudiantes sea nulo por completo, sin embargo, en el caso estudiado, no hay relación directa, lo que nos permitirá hacer una propuesta de cómo debería distribuir su tiempo, para mejorar los logros académicos y el tiempo que hay entre uno y otra actividad que realiza.

Por ende, si el director invirtiera más tiempo en el área pedagógica los logros fueran mejores. Ya que los maestros tuvieran mayor apoyo por el director y esto les permitiera que se desarrollaran y pudieran realizar en una forma más exitosa el proceso de enseñanza y aprendizaje.

4.3 RECOMENDACIONES.

Sabemos que todas las instituciones educativas están buscando de diferentes maneras de alcanzar un mejor resultado cognitivo en sus estudiantes, y así poder tener mejores logros significativos no solo a nivel institucional, prestando un servicio eficiente y eficaz, con la ardua labor de identificar en qué medida el proceso de enseñanza aprendizaje pueda alcanzar niveles altos de mejora y superación a las deficiencias, que promueva la eficacia escolar y el éxito académico.

Por lo tanto, esta investigación se elaboró con ese objetivo de poder brindar un aporte a tan anhelado fin. Por tal manera se analizó si había una causa y efecto en la distribución del tiempo del director, pero después de lo analizado se pudo

conocer que la hipótesis no se comprobó, porque no existe una incidencia en el rendimiento de los alumnos, de cómo el director distribuye su tiempo. Aunque el director asigna un porcentaje mayor al área administrativa, esto no influye en el desempeño de sus estudiantes. Por ende no podemos hacer ninguna recomendación, más bien unas sugerencias tales como:

Motivar al director para que asigne un porcentaje más alto al área pedagógica, a pesar de tener tantas cosas que enfrentarse, podría buscar la manera de desligarse un poco de otras áreas.

Efectivamente, el énfasis del director podría ser más en actividades que estén relacionadas con el área pedagógica y desligar un poco de las administrativas, ya que están hoy en día son las que absorbe más tiempo, y él podría concentrarse en el aprendizaje eficaz de los estudiantes; en el logro de metas considerables tanto para las instituciones como para los alumnos de la sociedad, encaminadas a promover la máxima cantidad de educandos, sino también por la adquisición de habilidades, destrezas, competencias útiles para la vida profesional y personal.

También se sugiere realizar otra investigación, para hacer una comparación con aquellas instituciones calificadas que han logrado alcanzar un rendimiento académico eficaz en sus estudiantes para conocer cuál ha sido las estrategias que el director ha utilizado para poder tener estos valiosos resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J., y Gálvez, L. (2004) La gestión educativa desde una perspectiva humanista. Chile. RIL editores.
- Antúnez, S. (1995). El uso del tiempo personal de los directivos escolares. En J.Gairín y P. Darder, *Estrategias e instrumentos para la gestión Educativa. (Pp.* 413-422). Madrid. Morata.
- Antúnez, S. (2004). Organización Escolar y Acción Directiva. México: Zacateca.
- Antúnez, S. (2010). El liderazgo Educativo los Equipos Directivos en Centros de Secundaria, Elementos Básico del éxito de la Escuela. Barcelona: Ministerio de Educación de España.
- Armstrong, M. (1978). Cómo aumentar la eficacia del directivo. Bilbao: Ediciones de Deusto.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar objetivos. Chile: San Marino.
- Bernardo, J., y Caldero, J.F. (2000). Investigación cuantitativa (4); Métodos no experimentales. En J. Bernardo, y J.F. Caldero, Aprendo a investigar en educación (77-93). Madrid: RIALP, S.A.

- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Buttram, J. (2008). Allocation of school leader's time. Nueva York. Perwin Press.
- Calderón, M. y Ceccarini, M. (2008). Economía de la educación. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Carrasco, J.B. y Calderero, J. F. (2000). Aprendo a investigar en educación. Madrid: Rialp.
- CORONEL, J.M. (2008). El liderazgo pedagógico: un reto y una posibilidad para la mejora educativa. En A. Villa (coord.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (pp.337-360). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Durkheim, E. (1968). Las formas elementales de la vida religiosa. Buenos Aires: Editorial Scharpe.
- Escobar, M. (2008). Necesidades de formación continua en las áreas administrativas y pedagógicas de los directores/as de centros escolares de niveles de educación parvularia, educación básica y educación media, del

Distrito 06-02, del municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador. Tesis de maestría inédita. Universidad Pedagógica de El Salvador.

- Elías, N. (1989). Sobre el tiempo. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Feito, R. (2010). Sociología de la educación secundaria. Barcelona: Ministerio de Educación de España, Graó.
- FUSADES. (2015). El Salvador. El estado de las políticas públicas docentes. San Salvador: FUSADES, Inter American Dialogue.
- Gimeno Sacristán, J. (2008). El valor del tiempo en la educación. Madrid: Editorial Morata.
- Gvirtz, Z., y Abregú. J. (2011). *Construir una buena escuela. Herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique.
- Gordon, R. (1996). Relationships among secondary principal use of time, principal effectiveness, and student achievement. Tesis doctoral, University of Missouri-Columbia.
- Guerra, S. (2000). La escuela que aprende. Madrid. Morata.
- Hallinger, P. y Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school Effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement. 9*(2), 157-191.
- Handy, C. (1984): Taken for Granted? Understanding Schools as Organizations. York. Longman for the Schools Council
- Hargreaves, A. (1992). El tiempo y el espacio en el trabajo del profesor. Revista de Educación. N. 289. (Pp. 31-53).
- Herrero, L. (2012). La perspectiva social de la jornada escolar en la Unión Europea. Estudio comparado en Italia, Francia, Portugal y España. *Revista Española de Educación Comparada*, 19, pp. 193-2.
- Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, I., y Toro, J., (2005). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia Carbono. Venezuela.
- Husti, A. (1992). Del tiempo escolar uniforme a la planificación móvil del tiempo. Revista de educación. No. 298. Pp. 271-305.
- Ibáñez B., B., (2002). Manual para la elaboración de tesis. Editorial Trillas. México.
- IDIE, OEI, AECID. (2013). Desafíos de la educación inclusiva en El Salvador. San Salvador: OEI.
- Kerlinger, F. 1983 Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, México: Ed. Interamericana (2ª. Ed).
- Kirby, P. y Blase, J. (2013). Estrategias para una dirección escolar eficaz. Madrid: Narcea.

- Lai Horng, E., Klasik, D., y Loeb, S. (2010). Principal´s time use and school effectiveness. American Journal of Education. Vol 116. (4). Pp. 491-523.
- Leedy, P. (1993) Practical Research Planning and design. .Mc Millan. Estados Unidos.
- MACNEIL, N., CAVANAGH, R.F. Y SILOX, S. (2003). Pedagogic principal leadership. *Management in Education, 17*(4), 14-17.
- Mañu, J. (2009) Manual Básico de Dirección Escolar. Madrid: Narcea.
- Mencos, A. (1956). Educación en El Salvador. San Salvador: Imprenta del Rayo.
- MINED. (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador. Ministerio de Educación.
- MINED. (2008). Gestión Escolar Efectiva al servicio del aprendizaje. San Salvador: Ministerio de Educación.
- MINED. (2010). El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Ministerio de Educación de Argentina. Argentina: CABA 935.
- Ministerio de Educación. (2016). Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador. Documento de Sistematización. Editorial e impresora Panamericana.
- Ministerio de Educación de España. (2010). Evaluación general de diagnóstico 2009. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Ministerio del Interior. (1912). Reglamento de Preparación para Directores de Escuelas Básicas de la Inspectoría Educativa. San Salvador: Ministerio del Interior.
- Ministerio de Instrucción. (1912). Revista de Educación. San Salvador: Ministerio de Instrucción.
- Ministerio de Instrucción. (1933). Reglamento de Directores. San Salvador: Ministerio de Instrucción
- Moura, C. D. (2000). Reforming primary and secondary education in Latin America and the Caribbean (Sustainable Development Department Sector Strategy and Policy Paper Series EDU-113). Washington, D.C.: Inter American Development Bank.
- Murillo, J. y Barrio, R. (1999). Análisis de la distribución del tiempo de los directivos de centros de enseñanza Primaria. *Revista de Educación 319 Pp.* 201-222.
- Murillo, F. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. (2006). Estudio sobre eficacia escolar en Iberoamericana. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

- Murillo, J. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. Revista de Educación 361.Pp. 141-170.
- Noches, M. (2007). Modelos económicos y políticas educativas en el sistema educativo salvadoreño. Revista Hoy 4 (41) Pp. 5-12.
- Pajaro, H. (2002) Formulacion de hipótesis. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.Chile.**<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10101506>**
- Popper, K. (1980). La Lógica de la Investigación Científica. Madrid: Tecnos.
- Pozner, P. (2000) Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-Ministerio de Educación. Argentina,
- Puerta,H.(2011). *Metodología de la Investigación.* Disponible en:http://tecnologiasenlaead.blogspot.com/. Madrid, España.
- Ramos Ramírez, G. (2014). La eficacia escolar en El Salvador. San Salvador: Pedagógica Publicaciones.
- Sancho, A., y Arancibia, V. (1998) Experiencias educacionales Exitosas .Programa Social. Libertad y Desarrollo.
- Sandoval, E. (2007). La reforma que necesita la secundaria Mexicana. Revista Mexicana de Investigación Educativa. COMIE. Volumen 12.pp. 165-182
- Sacristán, J. (2008). El valor del tiempo en educación. Madrid. Morata
- Saracay Nóchez, R. (2015). Aproximación histórica a la formación docente en El Salvador. Tesis de maestría inédita. Universidad Pedagógica de El Salvador. Dr. Luis Alonso Aparicio.
- UNICEF. (2013). El financiamiento de la Educación en El Salvador. San Salvador: UNICEF, FIECA, MINED.
- UNESCO (1990). Declaración Mundial sobre la Educación para todos. Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. Jomtien Tailandia.
- Varela, J. (1992). Categorías espacio temporales y socialización escolar: del individualismo al narcisismo. Revista de Educación. No. 298. Pp. 7-29.

Anexos

PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL DIRECTOR PARA INSTITUCIONES BÁSICAS EN EL SALVADOR

Presentación

Para lograr que un país salga del subdesarrollo uno de los factores que ayudaría a este bonito fin seria la educación, ya que esta prepara al estudiante a enfrentarse a los retos que hay en la sociedad, a salir de la ignorancia del conocimiento y lo capacita para realizar actividades que generen ganancias económicas a través de colocarse en un puesto laboral, fundar su propia empresa entre otras. Por tal motivo Uno de los objetivos del MINED es enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes, colocando al director como un líder pedagógico.

El MINED (2008) lo plantea de esta forma: "*El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes*."

Por eso es importante tomar en cuenta todo lo que se desarrolla en el que hacer educativo, para ir comprobando o monitoreando si los aprendizajes, se están logrando de la manera establecida, por ende el director podría enfocarse en cuidar de las relaciones que se dan en la escuela entre los actores que la conforman (directivos, maestros, estudiantes, padres de familia).para lograr objetivo propuesto. Es por eso que el MINED lo propone a través de sus leyes dadas.

Como lo menciona la ley de la carrera docente. Según el artículo Art. 48. El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

Ya que el director tiene que asumir varios roles, pues no solo dirige la función docente, sino también armoniza las responsabilidades de carácter administrativo con la animación, estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. En su trabajo debe realizar ambas funciones en una sola profesión especializada en área de la educación. Por eso, al director se le conoce como el principal protagonista de la misma en los centros educativos.

Dentro de las actividades que el director realiza están las siguientes:

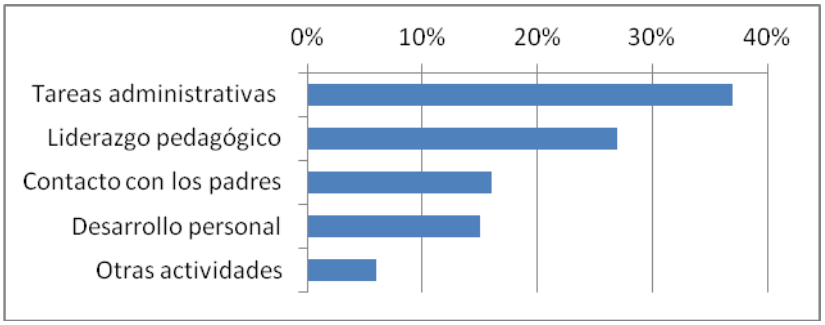
- Atención a los padres
- Supervisión a los docentes
- Asistencia pedagógica

- Actividades puramente administrativas
- Enseñanza en aula cuando no asisten los profesores
- Reuniones con docentes. entre otras.

1. Introducción.

En el estudio realizado se pudo comprobar que cuando el director asigna un porcentaje mayor a lo que es el área administrativa esto no afecta al rendimiento del estudiante, ya que las instituciones que se encuestaron dieron como resultado que no había ninguna incidencia en esto, pero a pesar que no haya una consecuencia negativa se le propone al director que redistribuya su tiempo y se enfoque en aquellas actividades que son puramente pedagógicas.

Puesto que los estudios realizados tanto nacionales como internacionales demostraron que la mayor atención del director está enfocada en el área administrativa según lo muestra Murillo en la siguiente grafica.



. Fuente: Murillo y Barrio (1999: 2009)

Asimismo, otros autores, entre ellos Buttram estableció por medio de estudios qué porcentaje de tiempo están dando los directores escolares a sus actividades en el quehacer diario en las escuelas.

Según Buttram (2008), señala que la mayor parte de tiempo a las actividades administrativas absorben un 63,7% un 36.3% para el desarrollo del currículo.

Puesto que el rol del director juega un papel decisivo en la educación, ya que a través de estudios realizados se ha demostrado que este es la clave fundamental para que pueda brindar un contexto adecuado y lograr los objetivos y las metas que la institución persigue en beneficio de sus alumnos.

En este estudio de la distribución del tiempo de los directivos ha sido una estrategia habitualmente utilizada para conocer qué hacen los directivos, fundamentalmente en los países anglosajones y europeos. Estos trabajos,

además de describir la situación, encontraron que la cantidad de tiempo dedicada a tareas de liderazgo pedagógico es un factor asociado al desempeño de los estudiantes. De ahí, la importancia del liderazgo instructivo o, más recientemente, de la necesidad de reforzar liderazgo pedagógico de los directivos (MacNeil, Cavanagh 2003; y Coronel, 2008).

Por lo tanto, es cada día perceptible la necesidad yacente de clarificar y establecer cuáles son las funciones que este debe ejercer para obtener todos los fines, metas y proyectos de la organización educativa. (Sancho y Arancibia, 1998)

Es por eso, que proponemos al director un cierto porcentaje a otras actividades que van relacionadas al área pedagógica, y en esta propuesta se presenta desde la experiencia obtenida en cuanto a los estudios internacionales que se han realizado sobre esta temática y que han sido motivo de análisis y discusión para elaborar el presente documento, ya que no se pudo comprobar la hipótesis y no encontrar estudios nacionales de este asunto. De tal forma, el aporte que se realiza ésta fundamentado exclusivamente en el contenido teórico que se realizó en el segundo capítulo de este trabajo de graduación.

Es importante mencionar que la propuesta se basa en cuatro factores que se consideran pertinentes por su relevancia y, que a criterios propios, basados en las lecturas realizadas son los más importantes y que serán explicados en cada uno de los apartados siguientes.

Descripción de la propuesta

La presente propuesta es, como su nombre lo indica, una proposición, cada encargado de la dirección decidirá si la emplea o no. El propósito de ella es sugerirle, a partir de la teoría internacional, cómo gestionar, la decisión será propia. Por eso, es el plan de trabajo, que pretende que el director distribuya su tiempo en ciertas áreas que se consideran que son las más importantes de todas las que él realiza, ya que las otras actividades se pueden auxiliar del sub director y su equipo docente.

Aunque el director asigne a otras funciones que velen por alcanzar mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos, él no se va desligar completamente de estas, sino que siempre está inmerso en ellas, siendo un papel importante y cuidar que estas se concreticen.

La dirección podría monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: liderazgo y motivación, delegación de actividades, supervisión pedagógica, gestión pedagógica, reunión con los maestros. En ese contexto, el

director escolar se le sugiere estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales hay que hacer una rendición de cuentas. Por eso se trata de dar con la siguiente propuesta una orientación que le podrían ayudar alcanzar mejores resultados.

Según Gordon (1996) encontró que los directores de escuelas de alto rendimiento pasan más tiempo en actividades ligadas a la enseñanza y el currículo que los directivos de escuelas de bajos resultados académicos.

Tomando de base los estudios realizados se le recomienda la siguiente asignación de tiempo a las siguientes funciones.

Funciones	Porcentaje de Horas Asignadas.
Liderazgo y motivación	15%
Delegación de actividades	15%
Supervisión pedagógica	20%
Gestión Pedagógica	35%
Reunión con los maestros	15%

Elaboración propia.

El director tiene un tiempo muy corto para realizar las diferentes faenas escolares y este no le alcanza para dar cobertura a en una forma total de sus actividades.

Según Handy (1984) el tiempo es, especialmente escaso, porque el que se dispone viene dado por la magnitud que se otorga a los centros para que administren el ámbito curricular. Es decir, el tiempo se gasta casi en su totalidad (y a veces todavía falta) tratando de dar respuesta a las necesidades de planificación, desarrollo y evaluación del currículum. Por ende, es vital la existencia de delegación de funciones a su equipo de trabajo, para que éste sea más efectivo y pueda concentrarse en estas áreas que son más importantes.

Pozner (2000) define la delegación como una característica del liderazgo compartido, un proceso por el cual se transmite una misión o una atribución a una persona, más allá de las tareas que habitualmente desarrolla, y una forma de ejercer el poder, la autoridad y la responsabilidad.

Haciendo esto, el director tendrá más tiempo para dedicarse aquellas actividades que le permitirá lograr que sus alumnos alcancen otro nivel de aprendizaje.

A continuación se presenta como se va desarrollar las facetas que hemos seleccionado para que el director se inmersa y se enfoque en ellas.

AMBITO	**¿QUÉ DEBEMOS HACER?**	**¿QUIÉN DEBE HACERLO?**	**¿CÓMO O CON QUÉ HACERLO?**	**¿DE DÓNDE RECOGER LA INFORMACIÓN/ A QUIÉN PREGUNTAR?**
Liderazgo y motivación				
Delegación de actividades				
Supervisión pedagógica				
Gestión Pedagógica				
Reunión con maestros				

Liderazgo y Motivación

El director podría ser el que guía, anima, motiva y media en situaciones de conflictos de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidad individual e institucional, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

Se le sugiere desarrollar, charlas motivacionales a todo su personal docente, por especialistas en este tema, convivios, celebración de cumpleaños, retiros entre otros.

Además Invitar a otros directores que sean exitosos en sus instituciones para que intercambien experiencias y conocer cuál ha sido el secreto de su triunfo.

Finalmente dar Retroalimentación de todos los temas impartidos y crear situaciones donde se pueda poner en práctica lo aprendido a través de dinámicas y actividades lúdicas.

A continuación se presenta el cuadro que nos guiará para poder realizar las actividades

Cuadro n° 1

Liderazgo y Motivación									
Actividad	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	octubre
Total de horas invertidas en este área									
Número de horas necesarias									
Números de horas que no se invirtieron									
Total de horas									

Verificación de las horas asignadas

Después de hacer el conteo total de las horas invertidas en esta área se hace una auto evaluación que podría girar en torno a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se desarrolló el plan?, ¿Se puede transformar en una práctica mejor?, ¿Cuáles fueron los resultados?, ¿Hubo cambios?, ¿Qué se puede hacer para mejorarla? ¿Cuántas horas se dedicaron para esta área? Esta actividad se tendría que hacer siempre al final de cada actividad.

Delegación de actividades: El director se ve inmerso en tantas actividades diariamente que su tiempo es muy corto y no alcanza a dar cobertura a todas estas; dejando descubiertas algunas áreas que son de vital transcendencia.

Por lo tanto, es perceptible la necesidad yacente de clarificar y establecer cuáles son las funciones que éste debe ejercer para obtener todos los fines, metas y proyectos de la organización educativa. (Sancho y Arancibia, 1998)

El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela, este desarrolla muchos roles como los señala la Ley de la Carrera Docente en el artículo 35 estos son:

a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y de Alumnos.
b) Planificar y organizar el trabajo docente de la mejor manera que pueda motivar a sus docentes para logar mejores resultados.
c) Realizar actividades que puedan orientar y guiar a los docentes.
d) Dar un acompañamiento a los maestros en su desempeño de sus labores.
e) Organizar la matrícula escolar.
f) Elaborar y autorizar todos los pagos que se realizan en la institución mensualmente.
g) Legalizar con su firma todas las documentaciones que se emiten en la institución.
h) Dar apoyo aquellas actividades que los maestros realizan que vayan en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.
i) Asignar cada año el grado al maestro y su carga académica.
j) Sustituir cada maestro cuanto este, no asista a la institución.
k) Velar por que la institución esté lista antes de realizar las clases y cuidar todo el inmobiliario que esta posea.
l) Indagar con su equipo docente cuales son las causas que están originando el ausentismo, la repitencia y dar soluciones a estas.
m) Brindar, en una forma gratuita, todo documento educativo que los padres soliciten.
n) Entregar un inventario de todas las cosas que tiene la institución a la hora de entregar su cargo.
o) Emitir todo informe que se le solicite en su calidad de funcionario.
p) Organizar en forma participativa el horario general de clases.
q) Proteger y conservar del registro académico de toda la población estudiantil y como de los ex alumnos.
r) Cuidar porque se cumplan las leyes establecidas por el MINED.

Evidentemente y como se ha mencionado, el director debe realizar una multiplicidad de funciones, pero no siempre es posible llevarlas a cabo por él mismo, lo que implica que su tiempo se encuentra de por sí limitado, ante ello, es vital que logre realizarlas con el auxilio de personas preparadas y con disponibilidad de tiempo. Estos ayudantes deberán ser sus compañeros de trabajo, quienes deberán enfrentar y superar una serie de retos y desafíos para implementarlos, utilizando el tiempo de la forma más adecuada.

Por tanto, el director tiene que delegar las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo (MINED ,2008).

Es por eso que el director puede hacer una lista de aquellas actividades que se va desligar y buscar la persona idónea que pueda desempeñar este trabajo.

Después elaborar y entregar los lineamientos que tienen que seguir las personas asignadas para cada función, y evaluar si ha cumplido con toda la responsabilidad establecida, si hay necesidad de hacer cambios o modificaciones, verificando cada mes del porcentaje asignado tomando en cuenta el cuadro número dos.

Supervisión pedagógica: Con respecto a esto**,** el director podría planificar visitas al aula, revisar el material del profesor, su planificación y verificar si hay congruencia entre todos los elementos. A asimismo dar la asesoría necesaria para superar debilidades.

Además puede dar seguimiento a lo establecido y comprobar y si hay cambios, mejoras y comprobar los resultados obtenidos.

Finalmente, presentar un informe y hacer una retroalimentación.

En lo que compete a la supervisión pedagógica se recomienda

Gestión pedagógica:

Este factor es amplísimo, sin embargo, es fundamental que se pueda orientar para desarrollar actividades de forma eficaz y eficiente para el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la escuela, por tal razón, el director debe, de forma categórica, hacer un balance importante para utilizar los recursos, tanto materiales, como humanos para la mejora de los procesos y productos educativos.

El director tiene comenzar a gestionar recursos humanos, tecnológicos, económicos entre otros que ayuden al desarrollo de la población educativa de la institución. Por ende, tiene que crear proyectos a realizar, establecer prioridades, ante las necesidades de la comunidad educativa.

Como primer paso se presentan los proyectos que se implementarán y conocen con qué recursos cuenta y los que necesita para poder desempeñarlos.

Ya teniendo todos los recursos necesarios poner en marcha tal proyecto y finalmente monitorear y evaluar las secuencias de estos.

Al final llenar el cuadro número dos, y hacer un auto evaluación para indagar, como fue su desarrollo.

Reunión con los maestros:

El director tiene que reunirse con su personal docente, para poder planificar juntos en coordinación con su equipo de trabajo, hacer nuevos cambios, implementar nuevas estrategias e innovaciones en el desarrollo de las clases.

Dentro de las actividades que podrían hacer están: tomar decisiones en consenso que les permita cumplir con los objetivos de la institución donde puedan fijar metas y expectativas.

Luego poner en marcha todas las actividades y propuesta que se acordaron en la reunión, dando énfasis a las que son de mayor importancia o las primeras que son de más urgencia a implementar.

Por último, las actividades se estarán evaluando trimestralmente para poder monitorear sus resultados, para poder modificar aquellas que lo ameriten.

Esta propuesta tiene algunas competencias que quieren alcanzar la cual se detallan a continuación.

- Aplicar la Propuesta del centro educativo, considerando todos los principios y criterios establecidos por el Ministerio de Educación para rediseñar el desarrollo las metodologías impartidas en el desarrollo de este y que conlleve a la formación integral del estudiante.
- Elaborar estrategia de mejora en el desarrollo de la Propuesta, para la aplicación en la gestión directiva en el centro educativo.

Objetivos de la propuesta

- Fortalecer las competencias en gestión educativa estratégicas que logren mejor aprendizaje.
- Reestructurar la gestión pedagógico-curricular, adecuando a la distribución del tiempo del director.
- Renovar las competencias de la gestión directivo institucional, para centrarse en actividades alumno centro.

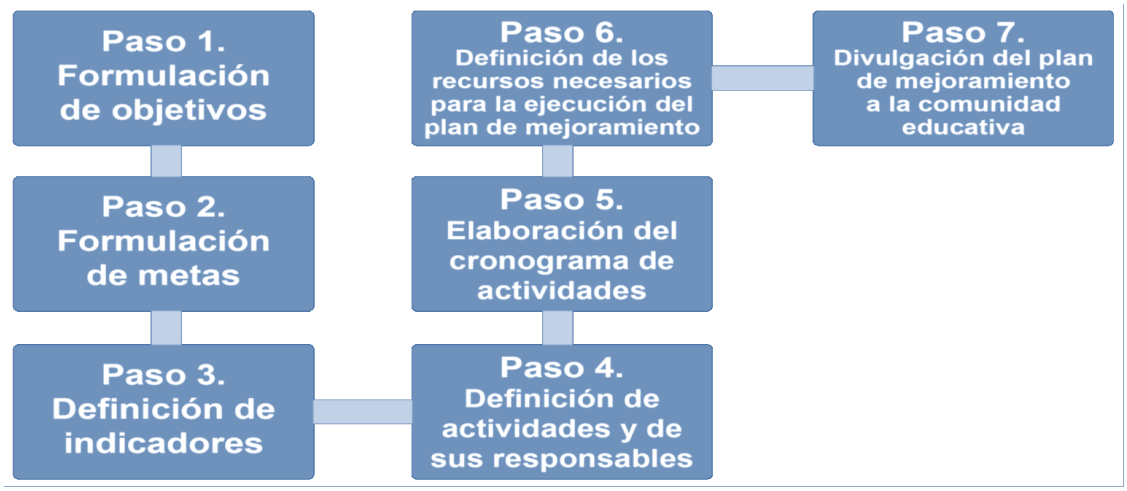
Sugerencias metodológicas

La implementación de la presente propuesta está diseñada tomando en cuenta los lineamientos del Ministerio de Educación, utilizando de esta forma, estrategias y metodologías que estén encaminadas a lograr las competencias en los educandos, respetando sus derechos en el marco de la exclusividad.

Para ejecutar la siguiente propuesta, es necesario promover, organizar y desarrollar estrategias para que la comunidad educativa, interactúen y dinamicen en diversas labores formativas de aprendizaje, haciendo uso de variados recursos didácticos y tecnológicos.

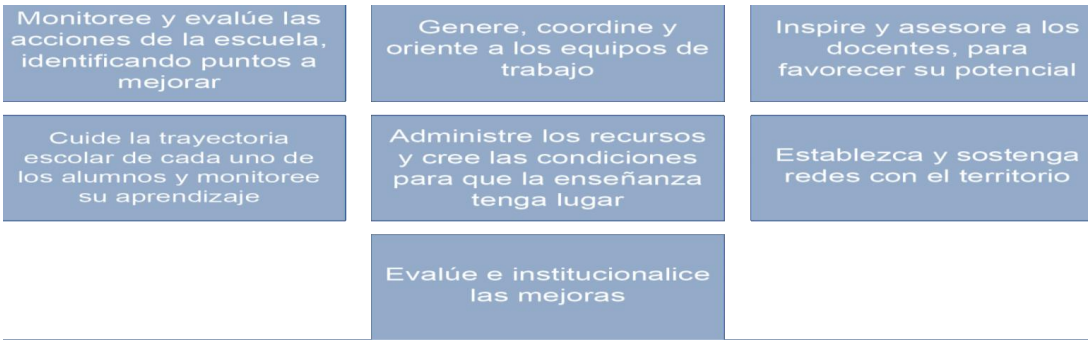
Para lograr esto se necesita que el director capacite a su personal docente, como mediador de los aprendizajes, y que desarrolle estrategias pedagógicas que estén debidamente planificadas, con distintas actividades para que los alumnos hagan uso de diferentes recursos didácticos.

A continuación se presenta algunos pasos a tomar en cuenta para desarrollar la presente propuesta.



Fuente: Calidad y Gestión Educativa 2017

Para que la propuesta sea eficaz es indispensable que el director genere las condiciones necesarias para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar, velando así, en una forma eficaz para que sus maestros puedan brindar una mejor educación que mejore constantemente. Para lograr esto, se sugiere que el equipo directivo lleve a cabo las siguientes acciones:



Fuente: Administración y dirección de Instituciones Educativas 2017

Además, se presenta una matriz que contiene los elementos de la propuesta que los relaciona con la cadena de los resultados, el cual tiene como propósito ilustrar cómo se han de retomar los elementos, para convertirla en una cadena integral, que permita visualizar cómo se desarrollará el proceso de la formación de esta y la importancia para la comunidad educativa, a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción de los actores del centro educativo (Consejo Directivo Escolar, Consejo de Docentes y estudiantes) en donde se circunscribe la institución.

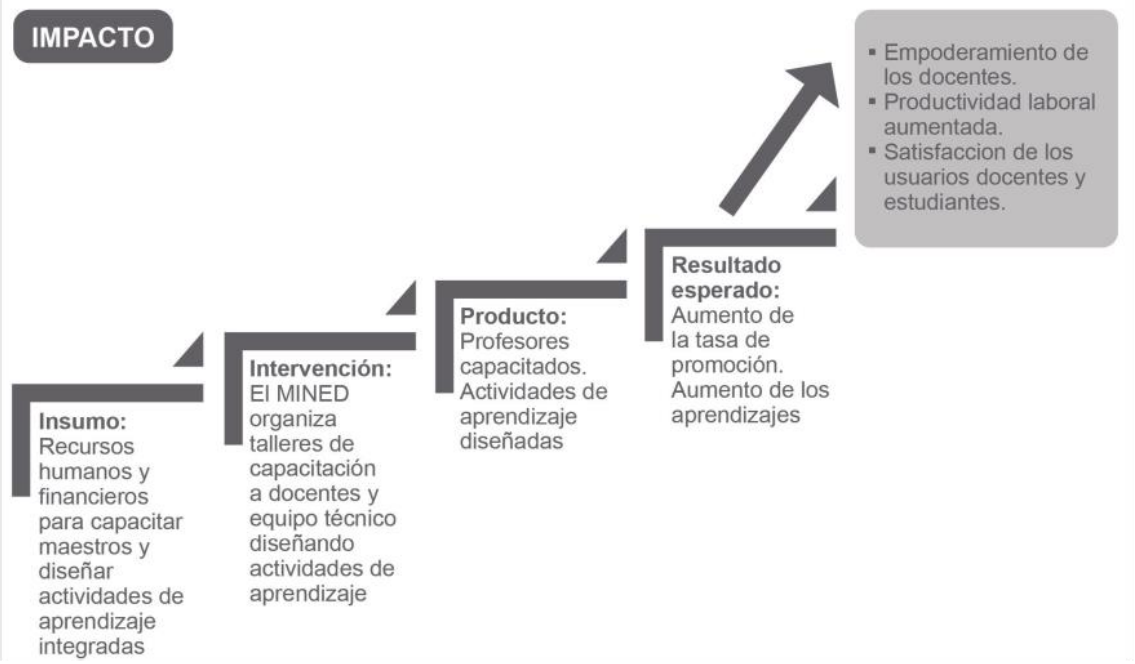
Correlación entre elementos de la propuesta pedagógica y los componentes de la cadena de resultados

Problemas priorizados	Reto pedagógico	Objetivo pedagógico	Acuerdo pedagógica	Meta pedagógica	Resultado /impacto	Indicador de proceso	Indicador de resultado	Medios de verificación
Insumos e Intervención				**Producto**	**Corto-mediano-largo plazo**	**Seguimiento y evaluación**		
Prácticas pedagógicas tradicionales	Contar con un equipo de docentes que implemente prácticas pedagógicas innovadoras en el aula	Implementar metodologías activas que favorezcan aprendizajes significativos y que prepare a los estudiantes para la vida	Planificación y ejecución colegiada de situaciones de aprendizaje sobre metodologías activas, que permitan al estudiantado avanzar en el logro de más de una competencia, mediante círculos de estudio, talleres o reuniones por niveles	Que el 100% de los docentes implementen metodologías que favorezcan aprendizajes significativos	Docentes implementando metodologías activas. Estudiantes desarrollando competencias que les permitan enfrentarse con éxito en la vida	Cantidad de docentes aplicando metodologías activas, para favorecer aprendizajes significativos.	Porcentaje de docentes aplicando metodologías activas. Menor porcentaje de estudiantes reprobados con respecto al trimestre anterior.	Planificaciones didácticas donde se evidencia el uso de metodologías activas y variadas. Los resultados académicos por trimestre.

Fuente : Gestión por resultados

Para que pueda haber resultados concretos de impacto se tiene tomar en cuentas varios elementos que le permitirá al director llevar a cabo los objetivos y metas propuestas.

El director puede incluir diferentes elementos que le permitan mejorar los resultados académicos en sus estudiantes, ya que él solo no es capaz de lograrlo, sino que necesita de toda la comunidad educativa parar obtener esto. Asimismo poner en marcha la propuesta sugerida, y así alcanzar una mejor satisfacción en los alumnos y docentes.



A continuación se muestra el cronograma de las actividades y el tiempo estipulado para realizar cada una de ellas.

CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA																																										
No	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
ACTIVIDADES A EJECUTAR	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DELEGACION DE ACTIVIDADES																																								
LIDERAZGO Y MOTIVACION																																								
REUNIONES CON LOS MAESTROS																																								
SUPERVISION PEDAGOGICA																																								
GESTION PEDAGOGICA																																								

Bibliografía

- Antunez., S. (1998). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona, España: Editorial HORSORI.
- Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Handy, C. (1984): Taken for Granted? Understanding Schools as Organizations. York. Longman for the Schools Council
- Ministerio de Educación. (2017). Gestión curricular y pedagógica. Módulo 4.
- Ministerio de Educación. (2017). Gestión Por Resultados. Módulo 7.
- Ministerio de Educación. (1996). Ley general de Educación, D.L. 917, D.O.242, tomo 333.
- Ministerio de Educación (2016). Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador. Documento de Sistematización. Editorial e impresora Panamericana. San Salvador, El salvador.
- Ministerio de Educación. (2012). Propuesta Pedagógica. Ministerio de Educación de El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2017). Administración y Dirección de Instituciones Educativas. Módulo 3.
- Ministerio de Educación. (2017). Calidad y Gestión Educativa. Módulo 3. Fuente: https;//es.slideshare.net. malitron acompañamiento-pedagógico. 5639894.
- MINED. (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía para el Mejoramiento Institucional. Impresión Cargraphics S. A. Colombia.
- Ministerio de Educación. (2009). Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”. El Salvador
- Ministerio de Educación (2014). Criterios básicos para el diseño, presentación y evaluación de instrumentos curriculares y otros documentos relacionados con el accionar académico de las

instituciones de Educación Superior (IES). Talleres gráficos UCA. El Salvador.

- Ministerio de Educación. (2013). Modelo pedagógico del sistema educativo nacional. Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2016). Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador. Editorial e impresora Panamericana. El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2012). Propuesta Pedagógica. Ministerio de Educación, El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2017). Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectoras de Centros Escolares en el Marco del Plan Social Educativo 2009 - 2014 “Vamos a la escuela”. La Autoevaluación es la Mejora de la Escuela. Módulo 4.
- Palacios, G. (1996). Instituciones educativas para la calidad total. Madrid. La Muralla
- Pozner, P. (2000) Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-Ministerio de Educación. Argentina,
- Sancho, A., Arancibia (1998). Experiencias educacionales exitosas. Serie de Opción Social No 52. Santiago, Chile: Instituto Libertad y Desarrollo.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO APARICIO

OFICINA DE INVESTIGACIÓN ASOCIADA

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR

La presente investigación pretende obtener información para conocer los factores que inciden en el rendimiento de los estudiantes de bachillerato. Por tanto, es de tipo privada y de uso exclusivo de las instituciones participantes en esta investigación y no será en ningún momento utilizada para otros fines que los prescritos. Agradecemos muy atentamente su ayuda y participación.

Nombre de la investigación: "Factores asociados al rendimiento académico en la educación media"

Objetivo: Conocer la familiarización que poseen las funciones que realiza el director con las actividades desarrolladas en el centro educativo y como estas influyentes en el rendimiento académico de los estudiantes.

INDICACIÓN: Marque con una **"X"** la opción que considere conveniente. Responda con la mayor sinceridad posible, se ruega contestarlas todas. Gracias por su contribución a esta investigación.

I. GENERALIDADES:

1. NOMBRE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA:						**2. CÓDIGO DE INFRAESTRUCTURA:**	**SELLO**
3. SEXO		**4. EDAD**		**5. ESTADO CIVIL**		**6. FORMACIÓN PROFESIONAL (ESCRIBIR NUMERICAMENTE DE FORMA ASCENDENTE)**	
F		20-25		Soltero		Bachiller pedagógico	
						Profesor	
		26-30		Casado		Licenciado	
		31-35		Unión libre		Curso de formación pedagógica	
		36-40		Divorciado		Doctor	
M		41-45		Viudo		Otros (especifique)	
		Más de 46					

7. NIVEL ESCALAFONARIO		**8. TURNO QUE LABORA EN ESTE CENTRO**		**9. TIEMPO HA RECIBIDO FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN**		**10. AÑOS DE SERVICIO DE DIRECTOR**	
1		Matutino		Menos de un año		Menos de 5	
				1-3 años		5-10	
		Vespertino		3-6 años		10-15	
2		Matutino y vespertino		6-10 años		15-20	
						20-25	
						25 -30	
						Más de treinta	
		Modalidades Flexibles		Más de 10 años			

II. GESTIÓN INSTITUCIONAL

11. La cantidad de tiempo que invierte en las labores que desarrolla en una semana de trabajo es

N°	ACTIVIDADES	HORAS
11.1	Atención a los padres	
11.2	Supervisión a los docentes	
11.3	Asistencia pedagógica	
11.4	Actividades puramente administrativas	
11.5	Enseñanza en aula cuando no asisten los profesores	
11.6	Reuniones con docentes	
	Total	

12. En qué medida considera que su dirección pedagógica potencia a todas aquellas funciones, actividades y estructuras organizacionales directamente relacionadas con el mejoramiento del trabajo docente

1. Excelente 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Regulares 5. Deficiente

N°		1	2	3	4	5
12.1	La creación de equipos de trabajo institucional.					
12.2	Las relaciones que se establecen entre los equipos, especialmente entre el Equipo de Gestión Directiva y los equipos docentes.					
12.3	La introducción de innovaciones curriculares.					
12.4	La evaluación del progreso de los alumnos.					
12.5	La observación y el asesoramiento didáctico a docentes					
12.6	La facilitación, en general, del desarrollo profesional y la formación permanente en los docentes					

13. De los siguientes conocimientos sobre gestión institucional, escriba de forma ascendente en qué medida considera que su dirección contribuye a la comunidad educativa en general en cuanto a

1. Excelente 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Regulares 5. Deficiente

N°		1	2	3	4	5
13.1	La práctica docente					
13.2	Las teorías educativas					
13.3	Los modelos y técnicas de organización					
13.4	El contexto de la comunidad educativa					

14. ¿Cómo valora estas actividades que ha impulsado este año 2014?

1. Excelente 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Regulares 5. Deficiente

N°		1	2	3	4	5
14.1	Mejora de la infraestructura del centro					
14.2	Refuerzo para PAES					
14.3	Proyectos institucionales de mejora pedagógica					
14.4	Proyectos de cultura, deportes y arte					
14.5	Encuentro con instituciones del entorno para favorecer el PEA					

III. CLIMA DEL CENTRO

15**.** De las siguientes situaciones en relación a aspectos de comunicación e interrelación de los diferentes elementos de la comunidad educativa, cómo considera que se encuentra la institución que usted administra

1. Excelente 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Regulares 5. Deficiente

N°		1	2	3	4	5
15.1	Participación de padres					
15.2	Trabajo en equipo del personal					
15.3	La colaboración de los profesores con dirección					
15.4	Las relaciones entre profesores					
15.5	Las relaciones entre profesores y estudiantes					
15.6	Las relaciones entre estudiantes					
15.7	Las relaciones entre profesores y padres de familia					

16. De los siguientes elementos de infraestructura que se le presentan, como se encuentra su institución en relación a ellos

1. Excelente 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Regulares 5. Deficiente

N°		1	2	3	4	5
16.1	Servicios básicos					
16.2	Instalaciones adecuadas					
16.3	Biblioteca equipada					
16.4	Laboratorio de ciencias					
16.5	Canchas deportivas					
16.6	Servicios sanitarios adecuados					
16.7	Mobiliario idóneo para los estudiantes y docentes					
16.8	Ramplas					
16.9	Aula de informática					

17. ¿Cómo se siente en relación a?

1. Muy satisfecho 2. Satisfecho 3. Poco satisfecho 4. Nada satisfecho 5. Insatisfecho

N°		1	2	3	4	5
17.1	Su salario					
17.2	Sus posibilidades de desarrollo profesional					
17.3	Su relación con los docentes					
17.4	Su relación con los estudiantes					
17.5	Su relación con los padres de familia					
17.6	Su relación con las autoridades educativas					
17.7	Su estabilidad laboral					
17.8	La seguridad en el instituto					

18. De las siguientes situaciones problemáticas, en qué medida considera que en el instituto se encuentra en relación a ellas

1. Problema sin solución 2. Problema muy serio 3. Problema de difícil solución 4. Problema con solución 5. No representa problema.

N°		1	2	3	4	5
18.1	Las bajas expectativas de los profesores sobre los estudiantes					
18.2	El ausentismo de los estudiantes					
18.3	El alto grado de inseguridad para docentes					
18.4	Las extorsiones a la comunidad educativa					
18.5	El irrespeto a los vigilantes y policías asignados al centro educativo					
18.6	Los robos dentro de la institución					
18.7	Las agresiones a los profesores por estudiantes					
18.8	El acoso entre estudiantes					
18.9	Violencia física entre estudiantes					
18.10	El ausentismo de los profesores					
18.11	Didáctica y metodologías inapropiadas					
18.12	Falta de preparación de clase					
18.13	Indisciplina del profesorado					
18.14	El profesorado no controla los estudiantes					
18.15	Resistencia del profesorado a cambio de modelo educativo					
18.16	Desconocimiento del profesorado a los nuevos enfoques educativos					

IV. REFUERZO ACADÉMICO

19. Con base a su experiencia, podría decir cuáles son los factores que inciden positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes

1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Pocas veces 5. Nunca

N°		1	2	3	4	5
19.1	Repasos continuos					
19.2	Disciplina del estudiante					
19.3	Clases extras					
19.4	Metodología docente					
19.5	Trabajo en equipo					
19.6	Calidad de la enseñanza					
19.7	Metodologías de enseñanza adecuadas a las necesidades del estudiante					

20. ¿Qué tipo de refuerzo académico ofrece la institución a los estudiantes para superar algunas deficiencias?

1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Pocas veces 5. Nunca

N°		1	2	3	4	5
20.1	Ayuda grupal					
20.2	Tutores individuales					
20.3	Repasos en los contenidos clave					
20.4	Establece metas y prioridades claras, relacionadas con las necesidades de todos los estudiantes					
20.5	Pone el énfasis en el rendimiento escolar y, en general, en aquellas áreas en las que la institución puede centrar su atención					
20.6	Busca activamente apoyo y recursos del entorno					
20.7	Procura que los recursos sean adquiridos y distribuidos en función de la calidad en el PEA					
20.8	Es eficaz en las tareas rutinarias.					

21. ¿En qué momento reciben el refuerzo académico los estudiantes de último año?

1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Pocas veces 5. Nunca

N°		1	2	3	4	5
21.1	Al inicio del año					
21.2	Antes de someterse a la prueba PAES					
21.3	A lo largo del año y desde el inicio hasta el final					

22. Los problemas del aula se enfocan a

1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Pocas veces 5. Nunca

N°		1	2	3	4	5
22.1	Metodología inadecuada					
22.2	Los profesores utilizan escasos recursos para hacer la clase atractiva					
22.3	Uso precario de las nuevas tecnologías					
22.4	Los profesores no preparan las clases					
22.5	El profesorado no utiliza la investigación para detectar problemas en el aula					
22.6	Sobrepoblación en las aulas					

23. ¿Con qué frecuencia asigna trabajo extra para casa adaptado a los estudiantes con

1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Pocas veces 5. Nunca

N°		1	2	3	4	5
23.1	Bajo niveles de logro/rendimiento					
23.2	Alto niveles de logro/rendimiento					