

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**“Dr. Luis Alonso Aparicio”**

**VICE RECTORIA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**



**“ANÁLISIS EVALUATIVO DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA  
DEL MINED EN EDUCACIÓN BÁSICA, DISTRITO 06-16, CIUDAD DELGADO,  
2010-2011”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREPARADO  
PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Licda. CARMEN NOEMI REYES DE JULE**

**Licda. MERCEDES ANGÉLICA TEJADA DE LEÓN.**

**ASESORA:**

**Maestra ALICIA ÁVILA DE PARADA**

**SAN SALVADOR, JULIO DE 2013**

**VICE RECTORIA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

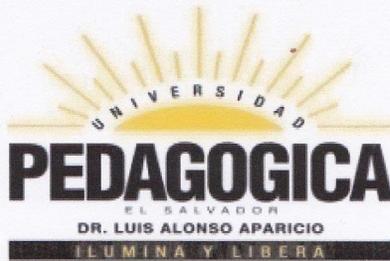


**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:  
ING. LUIS MARIO APARICIO**

**VICE RECTORA ACADÉMICA  
Maestra CATALINA MACHUCA DE MERINO**

**DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN  
MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
Dr. Luis Alonso Aparicio

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Maestra Silvia Rebeca Ramos de Caprile**  
Presidenta

**Maestro Jorge Alberto Escobar**  
Primer Vocal

**Maestra Catalina Machuca de Merino**  
Segundo Vocal

**Maestra Alicia Ávila**  
Asesora



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
Facultad de Educación

Mes: 29 de Julio

Año: Dos mil trece

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, a las dos y treinta horas del día veintinueve de julio del año dos mil trece, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa de la tesis: ANALISIS EVALUATIVO DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA DEL MINED EN EDUCACIÓN BÁSICA, DISTRITO 06-16, CIUDAD DELGADO 2010-2011, presentada por las licenciadas CARMEN NOEMÍ REYES DE JULE y MERCEDES ANGÉLICA TEJADA DE LEÓN, para optar al grado Académico de MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente las interesadas, después de haber deliberado sobre la defensa de su tesis, ACUERDAN:

*Aprobarla*

LCDA. REBECA RAMOS DE CARRILE

Presidente

LIC. JORGE ALBERTO ESCOBAR

1er. Vocal

LCDA. CATALINA MACHUCA DE MERINO

2do. Vocal

LCDA. CARMEN NOEMÍ REYES DE JULE

Sustentante

LCDA. MERCEDES ANGÉLICA T. DE LEÓN

Sustentante

## DEDICATORIA

*Dejad las simplezas, y vivid,  
Y andad por el camino de la inteligencia.  
Dad al sabio, y será más sabio;  
Enseñad al justo, y aumentará su saber.*  
PROVERBIOS 9: 6-9

Agradezco:

A Dios, por su inmenso amor y su infinita misericordia, pues me ha dado todo lo que necesito en la vida.

De todo corazón, dedico este triunfo a mi esposo, José Mauricio Jule Cáceres y a mis amados hijos: Mauricio Ernesto, Claudia María, Eduardo Enrique y Fernando José, por su gran amor y su valioso apoyo, dedicándoles el éxito alcanzado

A mis padres, a mis abuelos, que me educaron con gran amor; a mis hermanos: y demás familiares por su cariño y ejemplo.

A mis maestros, por sus sabias enseñanzas.

A nuestra profesora y amiga, Licda. Alba Luz Alarcón de Lorenzana por su valioso apoyo.

A mi compañera de tesis, Licda. Mercedes Angélica Tejada de León por su solidaridad y comprensión.

A los directores y docentes de las instituciones donde se llevó a cabo el estudio, por su colaboración y apoyo.

A mis amigos y compañeros con sincero afecto.

**Carmen Noemí Reyes de Jule.**

## DEDICATORIA

El temor de Jehová es el principio de la sabiduría;  
Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia.  
Proverbios 9:10

Agradezco al Señor Jesús su misericordia y por darme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida profesional.

Dedico esta Tesis a mis padres: Francisco Ernesto y Mogly; así como a mis hermanos, pues gracias a sus enseñanzas aprendí a superar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer, todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, todo lo recibí con una gran dosis de amor de mi familia.

A mi esposo Medardo León, a él especialmente le dedico esta Tesis, por su apoyo, comprensión y amor.

A mi hija Mercedita, que es mi inspiración, para dar el máximo de mí.

A mis maestros y maestras, les agradezco por compartir su experiencia y conocimientos.

A nuestra asesora de tesis, Alicia Ávila de Parada Msc. por su valiosa y oportuna guía para este trabajo de investigación.

A mi compañera de tesis, Carmen Noemí de Jule por su paciencia y compañerismo.

A mi maestra y amiga de muchos años, Lcda. Alba Luz Alarcón de Lorenzana.

A los directores y docentes de los centros escolares sujetos de estudio, por su confianza y apoyo para alcanzar esta meta.

A todos, muchas gracias de todo corazón.

**Mercedes Angélica Tejada de León**

## RESUMEN

Ha estado continuamente en el tapete de discusión, el porqué, incluso en similitud de condiciones, hay colectivos escolares exitosos en su desempeño pedagógico y administrativo, que aprenden de la práctica, establecen diálogo y colaboración pedagógica o promueven la innovación, mientras otros adolecen de fallas que repercuten en bajos resultados académicos. Esta situación ha dado base para llevar a cabo el presente estudio en el cual se consideran elementos de funcionamiento que potencialmente conllevan al éxito: el buen liderazgo institucional y pedagógico, la participación de los profesores en la gestión pedagógica, la normativa clara y adecuada conducción disciplinaria, así como la evaluación como rutina medular en la gestión de la escuela.

**El Objetivo General de esta investigación ha sido:-** Indagar si el funcionamiento pedagógico y administrativo de los centros educativos del distrito 06-16 de Ciudad Delgado responden a las características propuestas en el Modelo de Gestión del MINED. .

Para su realización se utilizó el método cualitativo de investigación por medio del cual se interpretó, valoró y buscó explicación a la información encontrada. Las técnicas e instrumentos que el equipo investigador utilizó han sido: búsqueda de información bibliográfica, observación directa, entrevistas en profundidad, y confrontación de la teoría con la realidad encontrada.

Esta investigación constituye un trabajo de campo enmarcado en el procedimiento de un “estudio de casos” el cual incluye una interpretación y análisis evaluativo de la información obtenida, desde una perspectiva descriptiva a fin de caracterizar los mecanismos, procedimientos y procesos desarrollados en la gestión administrativa y pedagógica en los centros escolares del Distrito 06-16 ubicado en el área urbana y urbano marginal del Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San

Salvador, que funcionan con la modalidad de administración de Consejos Directivos Escolares- CDE, y la de Centros Católicos Escolares CECE.

En el estudio participaron: Directores y Docentes de los centros educativos que fueron seleccionados utilizando un diseño muestral probabilístico por conglomerados, para cuya implementación se procedió, a partir de la información obtenida en los 9 Centros del Distrito acerca de su población de docentes, a calcular el tamaño adecuado que debía tener la muestra para ser considerada representativa, habiendo quedado establecido por ese procedimiento que su tamaño debía ser de 65 docentes se aplicó el diseño mencionado para lo cual se seleccionaron al azar 3 de las escuelas más pequeñas, en donde se encuestó a todos los docentes y una de las de mayor población de la cual se tomaron 15 de ellos para seguir el lineamiento del diseño y tener una información más confiable. Con el mismo fin se entrevistó también a padres y /o madres de familia pertenecientes al CDE o CECE de las escuelas involucradas en la muestra, cuya información vino a corroborar la versión de Directores y Docentes.

La información obtenida se analizó cualitativamente en forma individual por cada centro investigado y luego por comparación entre ellos, llegando a establecer similitudes y diferencias en la respuesta de los diferentes actores en cada centro y de los centros entre sí.

El procedimiento seguido permitió emitir juicios valorativos y analíticos sobre los resultados de la aplicación del **Modelo de Gestión Educativa del MINED** en el **funcionamiento administrativo y funcionamiento pedagógico** de los centros educativos del distrito 06-16 de Ciudad Delgado.

## ÍNDICE

CONTENIDO	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	i
Capítulo 1	1
1.0 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento Del Problema.....	1
1.2 Identificación Del Objeto A Investigar.....	3
Capítulo 2	
2.0 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes De La Investigación.....	5
2.2 Bases Conceptuales.....	12
2.2.1 Gestión Escolar: Conceptualización.....	12
2.2.2 Modelos De Gestión.....	17
2.2.2.1 Modelo Normativo:.....	19
2.2.2.2 Modelo Prospectivo:.....	20
2.2.2.3 Modelo Estratégico:.....	20
2.2.2.4 Modelo Estratégico Situacional:.....	20
2.2.2.5 Modelo De Gestión Participativa:.....	21
2.2.3 Gestión Del Director .....	23
2.2.4 Dimensiones .....	26
2.2.4.1 La Dimensión Organizacional (Estilo De Funcionamiento).....	26
2.2.4.2 La Dimensión Administrativa (Las Cuestiones De Gobierno):.....	26
2.2.4.3 La Dimensión Pedagógica(Actividad Diferencial De Otras Organizaciones Sociales):.....	27

2.2.4.4	La Dimensión Comunitaria (Actividades Sociales Entre Los Actores Institucionales):.....	27
2.2.5	Gerencia De La Institución Educativa:.....	27
2.2.6	Perfil Del Gerente Educativo .....	28
2.2.7	Características Del Gerente Educativo:.....	31
2.2.8	Gerencia Y Participación De La Institución Educativa .....	32
2.2.9	La Emergencia De Los Sujetos En La Gestión Y Los Dilemas De La Participación.....	32
2.2.10	Gestión Y Razón Educativa.....	33
2.2.11	Descentralización .....	35
2.2.12	La Autonomía.....	37
2.2.13	Desempeño Del Centro Escolar.....	38
2.3	¿Qué Implica La “Calidad” En La Educación?.....	41
2.3.1	Escuelas Eficaces.....	43
2.3.2	Algunos Factores Que Inciden En El Logro De Escuelas Eficaces: Respecto De La Influencia De Contexto: .....	46
2.4.-	Modelos De Gestión Educativa Implementados En El Salvador .....	49
2.4.1.	Modelo De Gestión Efectiva Del Mined El Salvador.....	49
2.4.1.1	Respecto Al Centro Educativo .....	50
2.4.1.2.	Gestión Escolar.....	50
2.4.1.3	Componentes De La Gestión Escolar Efectiva.....	52
2.4.1.4	Dirección Escolar Efectiva.....	55
2.4.1.5	Organización Escolar Efectiva.....	56
2.4.1.6	Organización De La Comunidad Educativa.....	57

2.5 .-	Plan Social Educativo 2009 – 2014 .....	61
2.5.1	<b>Bases Conceptuales Y Filosofía Del Proyecto: Plan Social Educativo 2009.-2014 “Vamos A La Escuela”</b> .....	63
2.5.2	La Escuela Como Núcleo De Cultura .....	66
2.5.3	Los Ocho Factores Básicos Para El Éxito De Una Escuela De Tiempo Pleno .....	67
2.5.4	Fundamentos Para Una Propuesta .....	68
2.5.5	Recomendaciones De Carácter Global Como Fundamento De Todo Programa Educativo.....	68
2.5.6	El Modelo Propuesto:.....	70
	Hacia Una Escuela Inclusiva De Tiempo Pleno.....	72
2.5.7	Factores Fundamentales De Las Escuelas De Tiempo Pleno.....	74
2.5.9	Aspectos Teóricos.....	77
2.5.9.1	Modelos Operativos .....	77
2.5.9.2	Fuerzas Impulsoras del Plan Social Educativo.....	78
2.5.9.3	Líneas Estratégicas.....	78
2.5.9.4	Bases Legales Que Sustentan El Desarrollo De Una Escuela Inclusiva De Tiempo Pleno.....	79
2.6	Glosario .....	81
Capítulo 3	.....	84
3.0	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	84
3.1	Tipo De Investigación:.....	84
3.2.1	Descripción De La Población.....	85

3.2.2	Determinación De La Muestra:.....	86
3.2.3	Distribución De La Muestra.....	87
3.2.4	Aplicación Del Diseño Muestral:.....	88
3.2.4.1	Técnicas:.....	88
3.2.4.2	Instrumentos:.....	90
3.2.5	Prueba Piloto De Instrumentos:.....	90
3.2.6	Pasos Previos A La Aplicación De Instrumentos:.....	90
3.2.7	Procesamiento Y Análisis De La Información:.....	91
	Capítulo 4.....	92
<b>4.0</b>	<b>DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>	
<b>4.1</b>	<b>Condiciones Particulares De Cada Centro Educativo:.....</b>	<b>92</b>
4.2	Tablas Comparativas De Información Obtenida A Través De Entrevistas A Los Sectores Sujetos De Estudio En Cada Centro Educativo.....	99
4.3	Síntesis De Los Resultados En Relación Con Los Indicadores Investigados.....	113
	Cuadro Resumen Información De Centros escolares.....	113
4.4	Análisis De Los Datos Observados En Los Centros Investigados.....	115
4.4.1	Modelo De Gestión Implementado:.....	115
4.4.2	Mecanismos De Gestión:.....	115
4.4.3	Observaciones En Cuanto Al Desempeño Administrativo Y Pedagógico.....	116
4.6	Análisis De La Efectividad Del Modelo.....	118
4.6.1	Cuadro De Resultados En Cuanto A Rendimiento Académico Por Índice De Aprobación:.....	118

<b>Capítulo 5</b> .....	123
<b>5.0 CONCLUSIONES</b> .....	123
Bibliografía.....	126
Anexos	
No. 1 Entrevista a Directores, Directoras y Personal Docente.....	132
No. 2 Entrevista a Padres y Madres miembros del CDE y CECE.....	137
No. 3 Entrevista al Sr. Asesor Pedagógico y Administrativo.....	142
No. 4 Guía de Observación .....	146
Cronograma de la investigación	

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación: “Análisis Evaluativo del Modelo de Gestión Escolar Efectiva del MINED, en Educación Básica, Distrito 06-16, Ciudad Delgado”, tiene como propósito conocer por parte de los agentes involucrados en el proceso educativo sobre los procesos, procedimientos, mecanismos o actividades que se realizan en función de la Gestión escolar.

La investigación ofrece la oportunidad de realizar valoraciones y juicios cualitativos de los procesos empleados en la gestión educativa entre los centros educativos estudiados y su contribución en la eficacia escolar, también se formularán recomendaciones sobre Estrategias de Gestión basadas en los Principios de la Diversidad.

El documento consta de cinco capítulos:

**En el capítulo 1** se describe **el problema**, su planteamiento y formulación; así como los objetivos que guiaron la investigación.

**El capítulo 2** contiene el **marco teórico**, en éste se abordan los antecedentes de la investigación, los modelos de gestión más recientes, desde la década de 1980 a la actualidad; además, se tocan los temas centrales de la investigación y otros que están relacionados, como: gerencia, participación, descentralización, entre otros. También se presenta un glosario de términos.

**El capítulo 3** contiene la explicación del **diseño metodológico**, es decir, se describe la perspectiva metodológica con la cual se realizó la investigación y técnicas de recolección de información.

**En el capítulo 4** se **clasifica la información** recabada; se presenta, se analiza por cada centro escolar participante, y se concluye tomando en cuenta también la entrevista del asesor pedagógico del distrito.

**En el capítulo5**, se presentan las **conclusiones y recomendaciones** con base en los hallazgos encontrados en la investigación; se hacen recomendaciones orientadas a proponer líneas de política educativa que den alternativas a modelos de gestión que permitan impactar en las comunidades educativas donde se apliquen.

Se finaliza con la bibliografía y los anexos.

# CAPÍTULO 1

## 1.0 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

Las investigaciones mundiales y el debate sobre la eficacia educativa han identificado diversos elementos que contribuyen al éxito en el desempeño pedagógico en los centros escolares, reflejados luego en decisiones de política educativa que, al ser ensayados en las escuelas, han repercutido en forma positiva; sin embargo, sigue representando un reto en América Latina, ¿cómo definitivamente hacer llevar la reforma al centro escolar y al aula, y arribar hacia el cambio educativo? Los estudios concluyen repetidamente que los resultados hacia la calidad en el sector son insuficientes<sup>1</sup> si se comparan con las grandes metas mundiales, regionales y nacionales que pueden influir sobre las economías de los pueblos. Ese fenómeno constituye, sin embargo, un problema público condicionado por reducida asignación presupuestaria, planificación de políticas a corto plazo, inexistencia de estrategias de desarrollo profesional del profesorado y carencia de planes de país, entre otros. Esta realidad educativa desafiante se produce, como señala Navarro (2008) en medio de dos tipos de política pública en educación, implementados en los últimos quince años: “las de expansión y aumento de las tasas de matrícula y la que procura mejorar la calidad y la eficiencia”<sup>2</sup> con lo que el autor expresa que existen dos políticas que se contraponen y que se han aplicado en El Salvador pero, aunque ambas han generado cambios significativos en los sistemas de educación no se han producido los resultados esperados.

---

<sup>1</sup>CEPAL/UNESCO (2004): Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/15087/DGE-2253-SES30-15.pdf>

<sup>2</sup> NAVARRO, Juan Carlos (2006) Dos clases de políticas educativas. La política de las políticas públicas. PREAL Documentos No. 36. Washington, Santiago.

Los organismos internacionales que dan seguimiento al fenómeno escolar en América Latina y el mundo, publican continuamente literatura analítica sobre diversos tópicos en el funcionamiento de los centros escolares, anuncian buenas prácticas de gestión y estudios comparativos entre países, que pueden dar luces, en la búsqueda de calidad en los aprendizajes producidos por los colectivos en las escuelas. Las principales ideas en estos estudios señalan la autonomía, el liderazgo, la consulta dentro de la escuela para la toma de decisiones, una arraigada apropiación de visiones centradas en el aprendizaje de los niveles directivos, el rendimiento de cuentas y la práctica evaluativa entre los factores clave de éxito en una gestión efectiva, en el contexto de históricas decisiones nacionales de políticas públicas.

En un reciente estudio publicado por la comisión de seguimiento al plan 2021<sup>3</sup>, se analizaron las características de los centros escolares en el ámbito nacional, cuyos resultados en prueba de logros fueron relevantes en comparación a la totalidad. En el estudio fueron aflorando algunos aspectos que parecían estar contribuyendo de manera positiva al desempeño escolar y entre los cuales destacan: la existencia de ambientes colaborativos, liderazgo consultivo de la función directiva, una visión compartida, reconocimiento del desempeño de los directores por parte de los docentes y la existencia de dialogo pedagógico del equipo docente, entre otros. El estudio estableció cuatro elementos de funcionamiento que potencialmente conllevan al éxito: a) buen liderazgo institucional y pedagógico b) participación de los profesores en la gestión pedagógica c) normativa clara y adecuada conducción disciplinaria, como parte del clima d) evaluación como rutina medular en la gestión de la escuela.

---

<sup>3</sup>Comisión de seguimiento Plan Nacional de Educación 2021 (2005) Características de las Escuelas Publicas con resultados destacables en la prueba de logros de aprendizajes de Educación Básica, USAID, Equip2, FLACSO, San Salvador.

El Modelo de Gestión Escolar, sugerido para la escuela pública salvadoreña, según documentos del MINED, se describe como democrático<sup>4</sup>, ya que promueve el involucramiento de la comunidad educativa para la toma de decisiones, integra procesos, utiliza la planificación estratégica con el proyecto educativo institucional y el plan escolar anual; es inclusiva, ya que promueve la integración de estudiantes de todas características, no sólo con necesidades educativas especiales. Estas cualidades estarían contribuyendo al tipo de escuela donde se actúe con intención pedagógica ya que la comunidad educativa comparte una “misma visión, misión y objetivos del centro escolar” todos y todas “participan desde la toma de decisiones en el PEI hasta las actividades diarias”.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, el equipo investigador se hace la siguiente pregunta de investigación:

¿Se podría afirmar que el funcionamiento académico y administrativo de los centros educativos estudiados en el Distrito 06-16, Ciudad Delgado, responden a la aplicación de los factores de éxito señalados en el modelo oficial de gestión?

Esta pregunta de investigación es la que guía conceptualmente la indagación realizada

## **1.2 Identificación del objeto a investigar.**

Factores de eficacia escolar y modelo de gestión del MINED utilizados en los centros escolares del Distrito Educativo 06-16 ubicados en el Municipio de Ciudad Delgado y su incidencia en el desempeño administrativo y pedagógicos.

---

<sup>4</sup>MINED (2008): Gestión Escolar Efectiva al servicio del Aprendizaje, San Salvador.

## **1.2.1 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1.1 Objetivo General**

Indagar si el funcionamiento pedagógico y administrativo de los centros educativos del distrito 06-16 de Ciudad Delgado responden a las características propuestas en el Modelo de Gestión del MINED.

### **1.2.1.2 Objetivos Específicos:**

1. Emitir juicios valorativos y analíticos sobre los resultados de la aplicación del **Modelo de Gestión Educativa del MINED** en el **funcionamiento administrativo** de los centros educativos del distrito 06-16 de Ciudad Delgado
2. Emitir juicios valorativos y analíticos sobre los resultados de la aplicación del **Modelo de Gestión Educativa del MINED** en el **funcionamiento pedagógico** de los centros educativos del distrito 06-16 de Ciudad Delgado.

## CAPÍTULO 2

### 2.0 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Uno de los énfasis que impulsan las reformas educativas, emanadas de estudios con mayor o menor rigurosidad<sup>5</sup>, es la modalidad descentralizada de la gestión educativa y la autonomía escolar, como forma de acercar a las localidades y a los colectivos docentes involucrados, la toma de decisiones atendiendo al contexto y las necesidades propias de sectores sociales. PRELAC citado por UNESCO (2004) reconoce: “*Los cambios promovidos desde arriba y desde fuera de las escuelas no logran cambios sustantivos en los aprendizajes de los alumnos*”<sup>6</sup>. Agregando, además, refiriéndose a las reformas en América Latina, un distanciamiento entre las expectativas, concepciones y prácticas de la diversidad de participantes locales, con las decisiones de los planificadores o tomadores de decisión. El reto es promover escuelas “*autónomas, flexibles, democráticas y conectadas al medio*” (Ídem) Diversos autores, en esta línea, señalan la necesidad de que las administraciones gubernamentales de América Latina, se preocupen por enrumbar su gestión para lograr en los centros escolares, verdaderas comunidades de aprendizaje, donde directivos y docentes se mantengan en sus puestos, asuman liderazgo en un ambiente donde las decisiones pedagógicas y administrativas se realicen con participación de diferentes actores.

Según Sendon (2007)<sup>7</sup> diversos proyectos de reformas educativas en América Latina promovieron la autonomía de las instituciones con el supuesto de una

---

<sup>5</sup>CEPAL/UNESCO (2004):Op.Cit

<sup>6</sup>Idem

<sup>7</sup>SENDON, Maria Alejandra (2007): Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires. Revista Iberoamericana de Educación. Buenos Aires <http://www.rieoei.org/deloslectores/1832Sendon.pdf>

relación de ella con los resultados del aprendizaje. Esta situación ha generado debate acerca de a qué instancia de la administración le compete tomar decisiones educativas. Según la autora, las principales tendencias se orientan a las escuelas mismas. Basándose en investigaciones europeas, Sendon afirma no estar convencida que por sí sola, la autonomía sea la responsable de buenos resultados en el aprendizaje en determinados ámbitos del saber y, citando a Whittly et al (1999) declara que no se cuenta con fundamento consistente para garantizar una articulación entre la delegación de poder a los centros escolares y el impulso de resultados superiores<sup>8</sup>. Agrega que, lo que ella llama “auto gestión” no es incluso requisito necesario para que exista innovación. En este punto considera “ideológicos” los planteamientos de la Escuelas Eficaces que perciben a los centros escolares como “organismos auto perfeccionados”, ya que al presentarse un sistema educativo atomizado, emerge la ventaja de los planteles que reciben mayor apoyo. La autora alega que encomendar las decisiones a las escuelas “No tiene por qué producir consecuencias en el refuerzo de la autonomía de los docentes y su profesionalización” de igual manera, con los aprendizajes.

Además, *el* cambiado rol del director o directora en este contexto, tiende a crear brecha con los subordinados. Si bien reconoce que la tendencia de “Administración Basada en la Escuela” hace posible que participe la comunidad educativa, no resuelve por sí misma el tema del éxito, siendo otros los elementos accesorios de vital importancia, como: el dominio de saberes técnico-pedagógicos, el acopio y uso de información sobre el sistema escolar (logros, satisfacción de la comunidad, recursos) y reconocimientos. Lo que las autoras de esta investigación interpretan como una opinión negativa de la autora mencionada, en cuanto al funcionamiento de la administración basada en la escuela ya que ésta deja fuera el papel del conocimiento y aplicación de las teorías pedagógicas y otros elementos. Indispensables en el ejercicio de la educación

---

<sup>8</sup>SENDON, OpCit

La autonomía, además, se enfrenta a la necesidad de articular participación para afirmar y rescatar la identidad y diversidad (Braslavsky, et al, (1999, citado por Sendon). Hay factores internos y externos que median en la relación autonomía-resultados escolares y vuelven complejo el fenómeno, siendo ellas: circunstancias financieras de la población, estilo, habilidad en el cargo del director, elevado compromiso corporativo, y consistente tono pedagógico. La auto gestión no es remedio en sí misma; pero, permite optimizar ambientes para la calidad.

Tello (2008) Profesor de Ciencias de la Educación de la Universidad de La Plata (Argentina) Desde una perspectiva crítica, reivindica hacer un deslinde claro entre los modelos sugeridos por países ricos, de perspectivas teóricas anglosajonas, que privilegian los resultados y el direccionamiento respondiendo a problemáticas y contextos diferentes a los de los países latinoamericanos. En estos últimos países se debería pensar la gestión escolar desde “la propia realidad”. Tello recuerda que los sistemas educativos se enmarcan en necesidades propias del mercado.

*“Es aquí donde la sensibilidad intelectual y la capacidad de estar atento a los problemas emergentes juegan un papel determinante al momento de pensar, cuestionar e intervenir sobre las experiencias educativas”.*

Los sistemas educativos tienden a justificar ideologías y formas de conocimiento. Tello habla de un agotamiento de lo que se ha instituido como escuela, que cuestiona su sentido, ya que las realidades para las que fue hecha han cambiado. Se trata de “gestionar para fundar”. Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad. Desde esta perspectiva, toda apreciación, definición o conceptualización acerca de la gestión educativa

acarrea una posición frente a la realidad, posición pedagógico-política<sup>9</sup>: esto es que no se puede dejar de lado la realidad en el contexto educativo; desde esta perspectiva toda apreciación, definición o conceptualización acerca de la gestión educativa acarrea una posición frente a la realidad que puede definirse como pedagógico-política.

CEPAL/UNESCO señalan que los procesos de descentralización deberían posibilitar incremento en los desempeños académicos con un aumento de “las innovaciones, la participación de los padres en la educación de sus hijos y la rendición de cuentas”<sup>10</sup>

Si fuera el caso que la práctica innovadora es resultado de la descentralización; entonces, las carteras de educación de los países deberían concretar políticas públicas que premien o animen su práctica.

América Latina ha experimentado algunos tipos de descentralización (cuadro #1), siendo México y Argentina ejemplos de desconcentración, ya que la autoridad y toma de decisiones no está delegada total y únicamente a la escuela, sino también dependen del nivel central.

---

<sup>9</sup> TELLO, Cesar Geronimo (2008) Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación. Buenos Aires

<sup>10</sup>CEPAL/UNESCO (2004):Op.Cit

Cuadro # 1.

Experiencias de descentralización en países Latinoamericanos

Estrategia	Política	Tipo de programa o función	País
Descentralización pedagógica	Descentralización pedagógica	Programas de mejoramiento educativo	Bolivia, Paraguay, Chile, Uruguay, Colombia, México
Descentralización administrativa y financiera	Desarrollo de modelos de gestión participativa	Traspaso de recursos financieros	El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Brasil, Honduras
		Elección de directores de escuela	Brasil (16 Estados de Brasil)
		Contratación y supervisión de maestros y directores de escuela	El Salvador, Guatemala, Honduras
Descentralización	Desarrollo de modelos de gestión participativa	Consejos directivos de escuelas	Nicaragua, El Salvador
		Consejos escolares	Brasil, República Dominicana
		Asociaciones comunales para la educación	El Salvador, Guatemala, Honduras

Fuente: Gajardo, M. (1999) con modificaciones.

En El Salvador, uno de los principales componentes de la reforma educativa, implementada en 1979 y años subsiguientes por el Ministerio de Educación, es la modernización institucional cuyo objetivo, según dicha instancia, es la descentralización de los servicios al nivel local, propiciando con ello la desburocratización y la modernización de los sistemas técnicos y administrativos.

Las modalidades más relevantes de la zona rural están constituidas por el Programa “Educación con Participación de la Comunidad” (EDUCO) y la implementación de los Consejos Directivos Escolares (CDE) en las escuelas oficiales rurales y urbanas del Ministerio de Educación.

La descentralización y la desconcentración de la administración de los servicios educativos ofrecidos a la comunidad, han abierto posibilidades para el desarrollo de nuevas formas de control, de tal forma que la comunidad educativa representada en los Consejos Directivos Escolares- CDE, las Asociaciones Comunales para la Educación - ACE y los Consejos Educativos Católicos Escolares- CECE participen a través de controles numéricos formales, sobre los recursos que se les han transferido. El nivel central del Ministerio de Educación controla, a través de liquidación y auditorias, las modalidades de administración escolar local.<sup>11</sup>

### **2.1.1 Descentralización en El Salvador:<sup>12</sup>**

Para el caso de la descentralización implementada en El Salvador, ésta se puede caracterizar fundamentalmente como “desconcentración”. En este sentido, Di Gropello (1999), sostiene que la desconcentración es el traspaso de responsabilidades a los niveles menores dentro de los ministerios u organismos del gobierno central, con poder de decisión limitado”. Por lo que, según esta autora, se hace necesario entregar un grado de autonomía real a los nuevos administradores, minimizando el número de restricciones directas. La falta de flexibilidad resulta ser, generalmente, un freno a la eficiencia. En cuanto al concepto de descentralización sostenida por Di Gropello nos parece que es una forma democrática de administración pues transferir las competencias de la administración central hacia las intermedias y locales permite descongestionar

---

<sup>11</sup> Tomado textualmente de [http://www.idrc.ca/en/ev-66882-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-66882-201-1-DO_TOPIC.html)

<sup>12</sup> Tomado textual de <http://www.docstoc.com/docs/891663/desafios-de-la-educaci%C3%B3n-en-el-salvador>

las funciones y contribuye a lograr una gestión más ágil y efectiva siempre y cuando haya un control serio y responsable.

Durante la última década se ha implementado una serie de iniciativas encaminadas a modernizar y descentralizar los servicios educativos. La Academia para el Desarrollo Educativo -AED (2003) hace una síntesis valorativa de éstas iniciativas:

- La creación de las direcciones departamentales de Educación ha facilitado la organización y los procesos de apoyo administrativo a la escuela. Pero el personal de estas dependencias siente que sólo juegan un papel secundario y su función es de simples tramitadores ya que no tienen poder de decisión. Además, no hay una política sistemática para fomentar la participación de las municipalidades.
- Las transferencias que hace el MINED a las escuelas han llevado recursos no salariales a los cuales no tenían antes acceso. El acercamiento al centro escolar de las decisiones de cómo utilizar los fondos, presumiblemente tiene un impacto positivo en cuanto a la pertinencia y eficiencia del gasto. Actualmente existe una fragmentación de bonos por lo cual las ACE y los CDE tienen que invertir mucho tiempo en trámites administrativos.
- Con el bono de desarrollo profesional, el MINED descentralizó la capacitación de docentes en servicio ya que, aparentemente, se ha logrado capacitar a todos los docentes a un costo menor del que se invertía anteriormente. Sin embargo, se cuestionó sobre la calidad de los proveedores, especialmente en zonas rurales, y sobre la atomización de la asignación en el caso de escuelas pequeñas.

- EDUCO tuvo un éxito relativo en la ampliación de la cobertura, pero enfrenta grandes retos en relación con su funcionamiento y en la mejora de la calidad y la equidad. El problema de la estabilidad laboral de los maestros no se ha resuelto totalmente, aunque la mayoría de ellos han pasado al sistema de Ley de Salarios.
- En el caso de los CDE, existe necesidad de capacitación de los directores y del resto de los miembros en aspectos administrativos, pedagógicos y normativas legales, para que puedan mejorar su accionar y dirigir mejor los procesos de decisión consensuada.<sup>13</sup>

## **2.2 Bases Conceptuales**

### **2.2.1 Gestión Escolar: Conceptualización**

#### **Gestión escolar: precisando el concepto**

Dado que los sistemas educacionales están permanentemente sometidos a transformaciones estructurales, se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de responder a dichas transformaciones, ya sea a nivel macro o micro. A nivel macro se puede hablar de gestión educacional, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educacionales y de la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular nacional, mientras que a nivel micro se puede situar la gestión escolar como aquella disciplina que enfatiza principalmente el trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa. La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita.

---

<sup>13</sup> Tomado textual de <http://www.docstoc.com/docs/891663/desafios-de-la-educaci%C3%B3n-en-el-salvador>

Por otra parte, dado que gestionar una organización educativa relaciona la función formadora que allí se ejerce- a diferencia de la función productiva de la empresa, resulta fácil concluir que **la gestión escolar es mucho más compleja: la función formadora involucra la formación de ciudadanos en valores espirituales, personales y sociales, que les permitan desarrollarse como personas y contribuir, de manera efectiva, al progreso de la nación. Esto implica, en consecuencia, la producción de aprendizajes y saberes que la sociedad actual requiere y exige a todos los ciudadanos.**

Lavín, Del Solar, Fischer e Ibarra (2002:24), respecto de la diferencia entre organización educativa y organización productiva, señalaron que una organización educativa:

"Es una institución social que cumple un rol, una función central – aunque no exclusiva – para la sociedad, la función de formar ciudadanos, es decir, personas con capacidad de construir una vida de calidad, para sí y para otros; desempeñarse económica, social, cultural y políticamente y contribuir a los procesos de desarrollo social. Si bien la institución escolar comparte con otras instituciones esas funciones, también se puede afirmar que es la única institución social encargada de promover sistemáticamente los aprendizajes".

El equipo considera que: tomando la escuela como una institución social que incide en la formación de bio psico social de los estudiantes, se puede regir por los mismos principios de la organización productiva esperando lograr como fruto una formación integral para una vida productiva.

Pozner (2000: 8), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como:

“El conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”.

Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además, de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

Por otra parte; generalmente, cuando se habla de gestión, se la confunde con administración, y sus parámetros de funcionamiento se asocian con eficacia. Por lo cual es preciso aclarar este último concepto. Hodge, Anthony y Gales (2003: 79), plantearon que la eficacia puede medirse ya sea desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos. Desde el enfoque de la meta, “la eficacia se define en función de si la organización consigue sus metas y en cuánta medida las logra”. Desde el enfoque de los recursos, “la eficacia se mide según el grado hasta donde llega una organización para obtener del entorno los recursos necesarios para conseguir sus fines”. Interpretando esta diferencia en el enfoque de la eficacia, los autores mencionados plantean que ésta puede medirse desde la forma en que se obtienen y utilizan los recursos hasta el resultado que con la acción se logra los cuales están relacionados con el aprendizaje logrado.

Como sea, existe consenso entre los diversos autores acerca de que la gestión escolar o también llamada gestión directiva o pedagógica, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas del alumnado, de los padres y madres de familia, de los y las docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Todos estos aspectos, en su conjunto, permitirían configurar entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos y alumnas, por

tanto, la gestión escolar se sitúa a nivel micro, en el seno de las instituciones educativas.

Por otra parte, se podría agregar que la gestión escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores. La gestión escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera, que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Según Amabilia Mayorga Moreno (2000), el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. La autora también introduce, en el concepto de gestión, los términos de organización y cultura escolar. Para que se dé una gestión adecuada se requiere de un responsable, cuya capacidad de liderazgo tenga una vinculación con el quehacer diario de la escuela. Por tanto, la gestión escolar implica, entre otros, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr el objetivo central: la adecuada formación de sus alumnos/as.

En opinión del grupo, el planteamiento de la autora toma en cuenta la cultura organizativa y escolar; y el liderazgo del director como elementales para lograr resultados en los estudiantes.

También se encuentra que la gestión escolar es la forma en que se reflejan las ideas de mejora en el quehacer de toda escuela, ya sea en equipo o en colectivo.

Por lo que según Pedro Alfonso García Malo, experto en planeación, considera que la gestión debe conducir inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar y su respectivo plan operativo, sea táctico o estratégico, con el fin de elevar la calidad de la educación.

Este enfoque introduce un nuevo elemento: la planeación estratégica y operativa como parte inherente del proceso educativo y en donde se materializan las ideas de mejora<sup>14</sup>.

El proceso de gestión también "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" Molins, (1998: 25) como lo es la escuela, para darle dirección al servicio educativo que ofrece:

- 1) La normativa legal,
- 2) La normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación,
- 3) El currículo restringido y el amplio,
- 4) Las políticas y los planes educativos. Es de hacer notar que el autor introduce el gerenciamiento administrativo y pedagógico como parte de este proceso.<sup>15</sup>

El servicio educativo que ofrece el modelo de gestión al que se refiere Molins, se fundamenta, además, en los principios pedagógicos de la educabilidad, la

---

<sup>14</sup> Copiado textualmente en <http://trabajosfernandovera.blogspot.com/2006/07/gestin-escolar-precisando-el-concepto.html>

<sup>15</sup> Copiado textualmente de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelos-De-La-Gestion-De-Informacion/1062718.html>

educatividad, la pasión y la racionalidad que consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, el alumno logra objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales.

Los conceptos presentados anteriormente permiten concluir que **la gestión educativa es un proceso integral, que auxiliada de herramientas gerenciales administrativas, pedagógicas y con un liderazgo de visión compartida, conduce a lograr que la escuela en su conjunto, obtenga su propósito principal: la formación integral de sus estudiantes.**

Molins asevera, además sobre la gerencia, liderazgo, y participación para lograr una gestión efectiva de excelencia. Ya que una escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa en un mundo cambiante necesita desarrollar la capacidad para obtener conocimientos significativos para poder aprender a aprender.

Las autoras de la investigación, se manifiestan en completo acuerdo respecto a las consideraciones extraídas del pensamiento expresado por los docentes mencionados.

Por otra parte, en el recorrido histórico de la gestión educativa, los diferentes elementos conceptuales han sido aplicados a modelos. Algunos de los cuales se detallan a continuación:

### **2.2.2 Modelos de Gestión**

El concepto de gestión, proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La

noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto para las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones con las cuales se pretende alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Según Casassus (2000), la gestión educativa, desde que aparece, se ha venido desarrollando en el marco de diversos modelos que expresan un modo de entender, tanto la realidad y los procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos.

Aunque no existe una manera única de definir la gestión educativa, la influencia proveniente del mundo empresarial es fuerte, y se engarza a un sentido común que la reduce a la administración, reclama eficiencia y modernización en los procesos.

La gestión educativa es relativamente joven. Su evolución data de la década 1970 en el Reino Unido, y de 1980 en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos<sup>16</sup>. Casassus (2000). Este autor relaciona la gestión educativa con la acción humana y su injerencia en el desarrollo y resultados de los procesos, con lo cual están en pleno consenso las autoras de esta investigación. Casassus hace referencia a la dotación, organización y utilización de elementos precisos para el buen funcionamiento de cualquier agrupación social, comercial, etc.

A continuación se presenta la síntesis de algunos modelos, con el objetivo de identificar las características de cada uno y relacionarlos con las prácticas de gestión de los centros escolares objeto del estudio.

### **2.2.2.1 Modelo Normativo:**

Se remonta a inicios de 1970 y es presentado por Casassus (2000) como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente, y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación. Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto. Se engarza además con una cultura verticalista, característica del sistema educativo tradicional.

---

<sup>16</sup>Textual <http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>

### **2.2.2.2 Modelo Prospectivo:**

Aparece a fines de 1970 y comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario. A diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros. La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, cuyo elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos es el manejo financiero, predomina el análisis costo-beneficio.

### **2.2.2.3 Modelo Estratégico:**

Mantiene la atención en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseado (medios o normas), es un enfoque proyectivo. Para ello presenta un carácter estratégico o táctico. La gestión es vista aquí como la capacidad de articular y planificar los recursos que posee una organización, sean de carácter: humano, técnico, material y/o financiero, para alcanzar los fines deseados. Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico -FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

### **2.2.2.4 Modelo Estratégico Situacional:**

Surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas de 1980, que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenarios deseados.

En este análisis situacional emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación; así como la diversidad y hasta el antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos.

Entre las décadas de 1980 y 1990, emerge la preocupación por la calidad, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de calidad total. Su aplicación a la gestión educativa da pie a dos tipos de preocupaciones: por el resultado educativo y por los procesos que lo generan. Se reconoce la existencia de un usuario (o varios) con derecho a exigir un servicio de calidad educativa y se crean estándares y normas para medir la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados.

La gestión educativa será, entonces, un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos. Esto implica identificar y reducir las fuentes de error (defecto cero), y con ello reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional disminuyendo la burocracia; y generando aprendizaje, productividad y creatividad.

Vistos los procesos de gestión educativa desde otra perspectiva, y considerando la intensidad y la magnitud de los cambios en el contexto (década de 1990), se plantea que no basta el esfuerzo por mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio radical y cualitativo: es decir, una Reingeniería del Sistema Educativo.

#### **2.2.2.5 Modelo de gestión participativa:**

En la década del 2000 se habla del Modelo de Gestión Participativo, referido a lo que Casassus (2000) señala como la emergencia de los sujetos; tema que ya se

había introducido de alguna manera en el modelo estratégico situacional. El modelo participativo da reconocimiento a las personas en el proceso de gestión,<sup>17</sup> de sus intereses y perspectivas, respecto al proceso educativo y a la gestión misma. Esta emergencia revela a los sujetos, no como recursos para administrar o manejar, sino como personas, como individualidades autónomas en voluntad y acción; de cuyo compromiso, convicción y cooperación se requiere para que la gestión alcance los propósitos esperados.

La revisión de los modelos y su evolución histórica, llevan a inferir que ya no es posible sustentar la gestión en modelos regidos únicamente por procesos de planificación, organización y administración, como los modelos normativos, prospectivos y estratégicos (puesto que, aunque este último incorpora a los sujetos, lo hace de una manera más bien instrumental al considerarlos como posibles aliados o enemigos; en cambio, cobra relevancia la participación social. Esto no quiere decir, sin embargo, que un enfoque administrativo de la gestión no contenga elementos válidos; de lo que se trata es de asumir esta variable como una dimensión, mas no como la única ni la central en el proceso de gestión.

Queda claro, en cambio, que la participación de los sujetos y los esfuerzos que se desplieguen por generar acuerdos y compromisos con ellos, se constituyen en factores clave para la gestión, que pueden obstaculizar o facilitar el camino hacia el logro de sus resultados.

La revisión de los modelos también lleva a considerar que, en la gestión de una institución, se desarrollan procesos educativos que atraviesan todas las acciones y espacios de la organización, desde el aula hasta la vida institucional; desde lo estrictamente pedagógico, hasta los diversos ambientes, dimensiones y procesos organizacionales que hacen posible o no una enseñanza y aprendizaje con

---

<sup>17</sup> Tomado textual de [http://disde.minedu.gob.pe/gtz/ProeducaDocs/Publicaciones/Gestion\\_educativa\\_educacion\\_democratica.pdf](http://disde.minedu.gob.pe/gtz/ProeducaDocs/Publicaciones/Gestion_educativa_educacion_democratica.pdf)

determinadas características. Es decir, se trata de una institución peculiar, donde cada aspecto y proceso que ahí ocurre involucra a personas que confirman, refuerzan o interfieren y desalientan voluntades, tienen un contenido educativo e influyen en ellos.

La información encontrada en los distintos modelos evidencia la necesidad de realizar procesos de gestión educativa integrales, en donde lo administrativo, organizativo, pedagógico y liderazgo de los diferentes actores, se constituyen elementales para lograr cambios institucionales a nivel de escuela y aula.

Gerencia, liderazgo y participación son temas que también han cobrado importancia en los modelos de gestión. En esta investigación se retoman con el objetivo de identificar algunas características en los directores de los centros escolares en estudio.<sup>18</sup>

### **2.2.3 Gestión del Director**

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil de decisiones integral, coherente y unificado
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

---

<sup>18</sup> Textual de  
[http://disde.minedu.gob.pe/gtz/ProeducaDocs/Publicaciones/Gestion\\_educativa\\_educacion\\_democratica.pdf](http://disde.minedu.gob.pe/gtz/ProeducaDocs/Publicaciones/Gestion_educativa_educacion_democratica.pdf)

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es él quien realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definir objetivos
- Tomar decisiones para solucionar problemas
- Establecer líneas de comunicación
- Procurar capacitación de calidad al personal
- Ejercer autoridad.

Se Pueden observar dos dimensiones: Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) las que van más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario para comprender la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contigencia de situaciones afectivas, por ejemplo: El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela puede presentar necesidad de cambio, de una transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con el objetivo de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales en su territorio, y debe también tomar una perspectiva crítica para poder modificarse en función del desarrollo positivo de la

sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícito; Por ejemplo: Con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es el de no mantener relaciones armoniosas con sus subordinados, por el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Con esta actitud los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancia son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, que a pesar de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, pueden transformarse en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Muchas veces se generan situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Sólo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios, que exige una reestructuración permanente de la institución, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los

equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipadamente, y en equipo, las posibles variables de cambio que implica cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, ayuda de memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.<sup>19</sup>

#### **2.2.4 Dimensiones**

Dentro de un Centro Escolar se podría organizar la mirada en cuatro dimensiones:

1) La dimensión **organizacional** (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea.
- La división del trabajo.
- Los canales de comunicación formal.
- El uso del tiempo y de los espacios.

2) La dimensión **administrativa** (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de estrategias.
- Consideración de los recursos humanos y financieros.

---

<sup>19</sup> Tomado textualmente de <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.

3) La dimensión **pedagógica** (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos.
- Las modalidades de enseñanza.
- El valor otorgado a los saberes.
- Los criterios de evaluación.
- Las teorías de la enseñanza.

4) La dimensión **comunitaria** (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "**querer hacer y saber hacer**".<sup>20</sup>..

### **2.2.5 Gerencia de la institución educativa:**

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, Manes (1999). Dicha labor debe enfocarse en "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa". En función de la planificación educativa tomando en cuenta los diversos modelos y estrategias, los estilos de dirección y supervisión, la

---

<sup>20</sup>Textual <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

competencia y cooperatividad, así como la imagen institucional en el marketing educativo y las estrategias de gestión de la calidad en educación.

Amarate (2000: 11) La comunidad educativa está formada por los diversos actores relacionados directa e indirectamente con el centro escolar (estudiantes, maestros, padres, madres, instituciones y organizaciones que hacen posible la labor educativa en la localidad). La finalidad es ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" Álvarez, (1988:23).<sup>21</sup> Estos autores hacen hincapié en la coordinación de la labor de los actores relacionados con la labor del centro escolar, la cual debe ser ejercida con el fin de conseguir el éxito en los proyectos del centro.

### **2.2.6 Perfil del Gerente Educativo:**

El perfil establece los rasgos que se desean obtener de un individuo y los de un gerente educativo son:

- **Inteligencia:** La inteligencia emocional facilita el desempeño y permite el éxito en la gestión, principalmente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, una clara comunicación y una disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas, de situaciones y buen uso de los métodos de trabajo.
- **Autonomía:** Es la capacidad de las personas, para fijarse objetivos y autoevaluarse a mediano y largo plazo proyectando su posición al futuro. Toman decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas. Son capaces de subsanar errores.

---

<sup>21</sup> Textualmente de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext)

- **Creatividad e Innovación:** Es la capacidad de Generar ideas nuevas, y si no se tiene creatividad, se logra utilizar la experiencia en situaciones nuevas. Mejorar las herramientas y métodos ya existentes.<sup>22</sup>
- **Empoderamiento:** Los Gerentes o Directores delegan con confianza reconociendo las características de cada colaborador y brindándoles apoyo cuando lo necesitan. Se comunican abierta y espontáneamente con su grupo permitiendo que toda la información sea concebida en el momento de trabajar en un proyecto.
- **Liderazgo:** Los líderes dan libertad a sus colaboradores supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas y escuchando a su personal. Son personas con un trato cordial, amable y atento a las características de los otros. Se adaptan a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al diálogo. No juzgan, comprenden más que lo que critican. Son humildes y solidarios. Si algo no les satisface buscan el momento y la mejor forma de expresarlo. Para resolver situaciones de conflicto ponen distancia y actúan objetivamente. Fijan límites de comportamiento de una manera convincente mostrando su liderazgo.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece. Esto se logra al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno, planteamiento que coincide con el de Molins (2000).

---

<sup>22</sup> Textual <http://www.monografias.com/trabajos14/orgesco/orgesco.shtml>

Las funciones del gerente educativo determinan el perfil de competencias que debe considerar un director, asociadas con:

- El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa, organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer, Álvarez y Santos (1996);
- El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, para obtener así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos. De tal modo que facilite el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y
- La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución Mintzberg y Quinn, (1993).

Por el planteamiento de los autores antes citados, se concluye que el perfil de un gerente educativo es diverso y complejo, ya que debe conducir, dirigir y orientar la labor de la institución, así como estimular las relaciones con el entorno para lograr los objetivos propuestos. Realmente, dicho perfil es un reto, los directores de centros escolares, en la mayoría de los casos, no están formados para gerenciar, sino para enseñar, ya que el currículo educativo de las universidades que ofrecen el servicio, especializa en áreas básicas del conocimiento, pedagogía y didácticas, pero no en esta actividad gerencial tan importante.

## 2.2.7 Características del Gerente Educativo:

Las características de un buen gerente son: la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe).

Ser gerente no es sólo dirigir actividades, implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan miembros del grupo con el cual se trabaja. Para poder lograr sus objetivos el gerente debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores en distintas formas, sin olvidar qué es lo que se quiere lograr y hacia dónde se va.

Las características del gerente se pueden resumir en:

- Madurez emocional.
- Desarrollo intelectual.
  
- Marco de valores definidos.
  
- Claridad de objetivos.
- Apertura y flexibilidad.
- Visión a futuro.
- Cultura general.
- Eficaces relaciones públicas y humanas.
- Conocimiento pleno de la organización.
- Responsabilidad, compromiso y disciplina.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Textualmente de <http://www.monografias.com/trabajos14/orgesco/orgesco.shtml>

## **2.2.8 Gerencia y participación de la institución educativa**

El sistema gerencial a instaurar en la escuela Conway (1986a), consiste en:

- 1) Fundar el deseo de emprender la mejora;
- 2) Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa;
- 3) Proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales, pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo
- 4) Llevarlo a cabo, puesto que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Se puede notar que Conway agrega dos aspectos importantes que no habían sido mencionados por los otros autores, y es la creatividad para la innovación y elaboración de proyectos de mejora de las prácticas pedagógicas. El gerente debe tener la capacidad de crear, pero también de creer en los cambios.<sup>24</sup>

## **2.2.9. La emergencia de los sujetos en la gestión y los dilemas de la participación.**

Es evidente que la incorporación de los sujetos en la gestión constituye un avance notable que matiza y revela la complejidad de este proceso; sin embargo, su presencia puede ser asumida de dos maneras diferentes; de hecho, así ocurre en la práctica. Una posibilidad es reconocerle su protagonismo, autonomía y legitimidad, atender, respetar y esforzarse por concertar sus demandas. Otra posibilidad es que, desde una racionalidad instrumental y pragmática, los sujetos sean vistos como medios, cuya presencia y participación se requiere organizar hasta cierta medida, para garantizar una gestión eficaz.

---

<sup>24</sup> Textual [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso)

La primera posibilidad, coherente con los esfuerzos de democratización que hoy han asumido los diferentes actores de la comunidad educativa, como lineamiento de política, no es tarea fácil. Hay barreras de diversa índole que debilitan y/o hacen perder confianza en las posibilidades de una participación efectiva y con impacto positivo en los procesos.

Una razón es que la participación trae al proceso de gestión a actores con perspectivas, intereses y expectativas que no son necesariamente coincidentes entre sí, ni fácilmente compatibles. Ello genera tensiones, resistencias y/o ambigüedades que inevitablemente afectan el proceso participativo. Así, el conflicto aparece como parte inherente de la gestión, pero no como algo positivo o negativo, sino como posibilidad o fuente generadora de transformación.

A partir de los planteamientos anteriores, estaremos considerando que el director como gerente, debe promover la participación efectiva y la ciudadanía activa.

### **2.2.10 Gestión y Razón Educativa.**

La institución escolar está directamente comprometida en la formación de sujetos ciudadanos; por tanto, la tarea irrenunciable de la escuela será asumir su dimensión política y contribuir educativamente a que las personas puedan asumir, colectivamente, su derecho a participar. Beltrán Llavador (2001). “El aprendizaje de la ciudadanía trasciende los límites del aula o lo curricular, involucra la vida cotidiana de la institución educativa y de manera particular los cauces organizativos y de gestión”.

Como se señaló en la VI Cumbre Iberoamericana (1997) de Jefes de Estado y Presidentes de Gobierno, (Declaración de Viña del Mar:)

“La especificidad de las instituciones educativas no se resume ni se limita a asegurar la distribución del capital cultural, la socialización de los saberes o la producción del conocimiento, sino que las instituciones educativas constituyen el espacio público donde se crean o no, las condiciones que facilitan la formación de una mentalidad democrática”.

De nuevo es clave la participación social. La presencia de actores involucrados en el debate educativo, quienes deben ser informados, consultados y que cuenten con mecanismos claros para expresar sus propuestas; no sólo es un acto de democratización, sino que es fuente de viabilidad de las reformas y, en consecuencia, de la gobernabilidad de los sistemas educativos.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa, existe una preocupación prioritaria con la “equidad y relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía”. Jacques Hallack (1992) defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos.

Este planteamiento de Hallack (1992) es importante de retomar, ya que hace énfasis en una gestión administrativa de calidad que logra romper las brechas de equidad social y de género. En los sistemas educativos de Latinoamérica, existe el desafío en la calidad y equidad educativa de las escuelas rurales, en comparación con las urbanas y los centros privados; por tanto, los resultados educacionales también son diferentes.

Por su parte, Namo de Mello (1993) revela la misma preocupación con la calidad y la equidad, en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en su discusión de las nuevas exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, “que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al

conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.”

Nuevamente, la teoría estudiada en esta investigación revela la importancia de transitar de un modelo de gestión centrado principalmente en los procesos administrativos y de planificación a un enfoque participativo de la gestión escolar, que no sólo busque el logro eficiente de metas, sino que además lo haga con el acuerdo, compromiso activo y participación de todos los actores involucrados.

Por otra parte, otros temas de debate dentro de la gestión educativa actual, y que están relacionados con los procesos de participación, son la descentralización y autonomía escolar. Algunos sistemas educativos los están experimentando, como mecanismos de modernización de los sistemas administrativos, para promover mayor eficiencia y, en algunos casos, para mejorar los resultados académicos.<sup>25</sup>

### **2.2.11 Descentralización**

De acuerdo con Rondinelli, D. (1983), la descentralización puede ser definida como la transferencia de responsabilidades en planificación, gerencia, adquisición y distribución de recursos, desde el nivel central del gobierno hacia las unidades de campo del mismo, unidades subordinadas o niveles inferiores, organismos semi-autónomos, autoridades o corporaciones con presencia local o regional, u organizaciones privadas o no gubernamentales. Con lo que este autor extiende la descentralización a diversos tipos de organizaciones y actividades.

#### **Los tipos de descentralización educativa**

Actualmente, casi todos los países de la región latinoamericana ensayan alguna forma de descentralización educativa o están considerando hacerlo. Durante los

---

<sup>25</sup>[http://disde.minedu.gob.pe/gtz/ProeducaDocs/Publicaciones/Gestion\\_educativa\\_educacion\\_democratica.pdf](http://disde.minedu.gob.pe/gtz/ProeducaDocs/Publicaciones/Gestion_educativa_educacion_democratica.pdf)

años de 1990, el número de países que implementaba reformas educativas con componentes de descentralización, subió rápidamente Burki, S. (1999: 66). Lo mismo puede decirse de la tendencia mundial de dar una mayor autonomía a las escuelas, con el interés de mejorar sus resultados y su rendición de cuentas (Hanson, M. 1997).

Usualmente se distinguen tres formas principales que difieren particularmente en términos del grado de autonomía, en el proceso de toma de decisiones que el gobierno central le otorga a sus unidades subnacionales. Pero en la práctica, no es fácil encontrar casos puros de estas formas.

Las tres formas de descentralización planteadas por Di Gropello (1999) son:

- La desconcentración generalmente transfiere las tareas y el trabajo, pero no la autoridad, a otras unidades al interior de una organización
- La delegación transfiere la autoridad para la toma de decisiones desde las unidades jerárquicas superiores a las inferiores. Sin embargo, esta autoridad puede ser retirada a discreción de la unidad que delega.
- El traspaso o devolución transfiere la autoridad a una unidad que puede actuar en forma independiente o a una unidad que puede actuar sin pedir permiso previo. Esta forma implica el traspaso total del poder.

La comprensión de las diferencias entre los distintos tipos de descentralización es importante, debido a que éstas determinan la cantidad, tipo y permanencia de la autoridad que se transferirá. En opinión de Hanson, M. (1997), “El traspaso de la autoridad tiene mayor probabilidad de éxito, a largo plazo, que la delegación de la autoridad, debido a que da continuidad al proceso de cambio.” Es decir que, a

largo plazo, resulta más efectivo, en opinión de Hanson, que se traspase la autoridad a que ésta sea delegada. Porque permite más continuidad en el proceso. Las autoras no coinciden totalmente en ello puesto que en ese caso el Director o gerente perdería el control de las acciones.

Estos tipos de descentralización educativa hacia niveles más bajos de gobierno y hacia los centros educativos, tienen diferentes orígenes y objetivos. En contraste, la descentralización de la educación hacia las escuelas individuales ha sido motivada generalmente por preocupaciones de cobertura y resultados no satisfactorios de las escuelas. Burki, S. (1999:66). En América Latina la descentralización se ha entendido como un medio para alcanzar diversos objetos entre los cuales se pueden destacar: profundizar y perfeccionar la democracia, fortalecer el desarrollo desde abajo, contribuir a la equidad ciudadana, disminuir el aparato del Estado y hacer más eficiente la gestión pública.

### **2.2.12 La autonomía**

Descentralización y autonomía escolar son conceptos que aparecen conectados en las reformas educativas implementadas en América Latina. El concepto de "autonomía" escolar remite a las relaciones de poder entre el gobierno local y las escuelas. El supuesto es que a partir de la descentralización se mejora la calidad de los servicios educativos, se tiende a la autonomía y a la equidad en la distribución de la educación. Sin embargo, investigaciones educativas Braslavsky (1995) registraron resultados ambiguos en cuanto al logro de la autonomía escolar, a partir de la descentralización, y condujeron a la hipótesis de que los escasos logros de autonomía residen en la falta de una nueva regulación que permita la reconfiguración de los sistemas educativos. A la vez, diversos estudios demuestran que la autonomía no conduce inexorablemente a la mejora de la calidad y de la equidad sino que puede generar efectos adversos a éstas. Algunos

autores sostienen que la autonomía escolar no cumple necesariamente con sus promesas de logro de la calidad y equidad, ya que por ejemplo la calidad no depende sólo de la libertad de la escuela sino del origen social del alumnado, del trabajo pedagógico en el aula y de los recursos (Munín, 1999).

Siguiendo la secuencia de la teoría encontrada y analizada, se encontró que la implementación de un modelo de gestión educativo determinado, sea éste con énfasis administrativo, pedagógico, participativo u otra variante, está orientado a generar buenos resultados, desempeño eficiente, calidad e impacto en los que reciben el servicio educativo.

### **2.2.13 Desempeño del centro escolar**

Investigaciones realizadas por los Ministerios de Educación en diversos países en América del Sur, Europa y Norteamérica, incluyendo México, permiten concluir que las diferencias en los resultados educativos entre los planteles escolares, independientemente del contexto socioeconómico en el que éstos se desenvuelven, están asociadas con las características de los procesos escolares y el clima organizacional.

También la teoría y la experiencia internacional convergen en señalar que si se desea mejorar la calidad y equidad de los sistemas educacionales, aprovechando los recursos que cada país destina a este sector, los establecimientos educacionales necesitan desarrollar avances significativos en su gestión.

Donald Wrinkler (2000) afirma que las escuelas con alto desempeño, se caracterizan por un fuerte liderazgo, un cuerpo docente comprometido y calificado, concentración en el aprendizaje y responsabilidad por los resultados.

Algunos trabajos revelan una orientación preocupada por la elaboración de

estrategias que combinen calidad política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación.

En esa línea, la contribución de Tedesco (1987) está centrada en la construcción de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos. Esta teoría expresada por Tedesco está relacionada con la capacidad de incorporar opciones educativas que aporten oportunidades que combinen la calidad de la educación con la atención a una población cada vez mayor, es decir una cobertura mayor sin descuidar la calidad.

Inés Aguerrondo (1993) concentra su discusión en la intersección de los aspectos político-ideológicos y de las opciones técnico-pedagógicas en la evaluación de la calidad de los servicios educativos y de la gestión, para la mejora de la calidad de la educación. Lo cual puede interpretarse como brindar una educación de calidad en el aspecto técnico pedagógico que se adapte a la vez a los intereses políticos ideológicos, con la finalidad de preparar al pueblo para el logro de los fines de la nación.

Braslavsky y Tiramonti (1990), en su estudio sobre la estructura de la administración pública en la Educación Media Argentina, analizan la relación de la gestión educativa con la calidad de la enseñanza, y el destino de las propuestas innovadoras, relacionadas con la descentralización administrativa y la participación democrática.<sup>26</sup> Se encuentra en la posición expresada por estos autores la relación inevitable entre la gestión educativa con la calidad de la enseñanza y el papel de la descentralización y participación para atender el interés por el mejoramiento de la educación del pueblo en términos generales.

Cecilia Bravlsky propone 10 estrategias para promover la calidad de la educación en un mundo en movimiento, Para todos en el siglo XXI

---

<sup>26</sup> Tomado textualmente de <http://html.rincondelvago.com/liderazgo-en-la-educacion.html>

- 1.- El foco en la pertinencia personal y social.
- 2.- La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
- 3.- La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores.
- 4.- La capacidad de conducción de los directores y supervisores.
- 5.- El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
- 6.- La enseñanza entre las escuelas y los otros agentes educativos.
- 7.- El currículo en todos sus niveles.
- 8.- La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- 9.- La pluralidad y calidad de las didácticas.
- 10.- Los mínimos materiales y los incentivos socio económicos y culturales.

Benno Sander (1996), en relación al tema concluye, que tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar, están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela y las instancias superiores de los Ministerios de Educación o Secretarías de Educación. Con esta posición Benno Sander está abonando a la importancia que tiene la calidad del trabajo educativo

Para alcanzar mejores resultados; reconociendo a la vez importancia a la organización y administración de la educación en todos los niveles en que se trabaja en ella.

Otro de los puntos de apoyo que pueden resultar más relevantes para la mejora de la escuela, es la creación de relaciones positivas con los padres y con la comunidad local, así como su implicación en la educación de sus hijos y en la marcha de la escuela. Joyce (1999); Seeley (1990); Maden y Hillman, (1993); Henchey, (2001); Coleman, (1998).<sup>27</sup>. Es inevitable considerar, en coincidencia con dichos autores la importancia de la familia y la comunidad local para una buena educación integral.

---

<sup>27</sup> Tomado textualmente de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55110203.pdf>

## 2.3 ¿Qué implica la “calidad” en la educación?<sup>28</sup>

Rosa Blanco, directora de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, plantea cinco dimensiones para definir una educación “de calidad”, desde la perspectiva de un enfoque de derechos. Estas dimensiones son: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia.

Como se sostiene en el artículo, las mismas fueron adoptadas por los ministros de educación de América Latina y el Caribe, en la Declaración de la II reunión intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, realizada en Buenos Aires a fines de marzo de 2007.

¿Cuáles son las características fundamentales de estas dimensiones? Según Blanco, se definen de la siguiente manera:

*"1. **Relevancia** está relacionada con los sentidos de la educación, sus finalidades y contenido, y con el grado en que ésta satisface efectivamente las necesidades, aspiraciones e intereses del conjunto de la sociedad y no solamente de los grupos con mayor poder dentro de la misma (...) La selección de los aprendizajes más relevantes adquiere especial significación en la actual sociedad del conocimiento, donde los contenidos se duplican a gran velocidad y muchos pierden vigencia rápidamente. La sobrecarga de los currículos actuales atenta contra la calidad de la educación, por ello es necesario seleccionar cuáles son los aprendizajes más relevantes que han de formar parte de la educación escolar".*

Es importante recordar que los cuatro pilares del aprendizaje para el siglo XXI, definidos en el Informe Delors, son:

–aprender a conocer, a hacer, a ser y a vivir juntos.

Estos elementos constituyen una referencia indispensable para establecer cuáles deben ser los aprendizajes básicos y más relevantes en la educación.

---

<sup>28</sup> Copiado textualmente en [http://www.oei.es/quipu/prelac\\_espanol.pdf](http://www.oei.es/quipu/prelac_espanol.pdf)

- "2. **La pertinencia** de la educación remite a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos contextos sociales y culturales, y con diferentes capacidades e intereses, de tal forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, su libertad y su propia identidad. Para que haya pertinencia la oferta educativa, el currículo y los métodos de enseñanza tienen que ser flexibles para adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales".
- "3. **Equidad**: una educación es de calidad cuando logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento, es decir, cuando cualquier persona tiene la posibilidad de recibir las ayudas y el apoyo necesario para aprender a niveles de excelencia, y cuando los resultados de aprendizaje no reproducen las desigualdades de origen de los estudiantes ni condicionan sus opciones de futuro. Desde la perspectiva de la equidad, es preciso equilibrar los principios de igualdad y diferenciación, proporcionando a cada persona las ayudas y recursos que necesita para que esté en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas".
- "4. **La eficacia y eficiencia** son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. **Eficacia implica: analizar** en qué medida se logran o no **garantizar**, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, **mientras que la eficiencia** se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada".

Como el título indica, la cuestión de la eficacia en la escuela es el tema principal de este libro.

Según [F. Javier Murillo](#), "Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta

su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”.

Es importante aclarar que, desde este enfoque, no se podrá lograr eficacia si no se alcanzan los otros cuatro elementos referidos por Blanco.<sup>29</sup>

En este sentido, se sostiene que la eficacia **no sólo implica valor añadido en rendimiento en lectura, comprensión o matemática, sino que también afecta la felicidad de los alumnos y alumnas, su auto concepto, y su actitud creativa y crítica.**

Aquí el reto, entonces, lo tendría el campo de la investigación, que deberá contar con instrumentos para poder medir estas realidades.<sup>30</sup>

### 2.3.1 Escuelas eficaces

Como sostiene Murillo –investigador de la Universidad Autónoma de Madrid- las escuelas más “eficaces” están estructural, simbólica y culturalmente más unidas que las que no lo son, y operan más como un conjunto orgánico que como una colección de subsistemas independientes. Estos elementos se definen a partir de lo que plantea el denominado [“Movimiento de eficacia escolar”](#), sobre el cual se trabaja en extenso en el segundo capítulo del libro.

De este modo, los elementos fundamentales que distinguen a estas escuelas, según este autor, son:

- “a) Metas compartidas, consenso, trabajo en equipo: sentido de comunidad
- b) Liderazgo educativo
- c) Clima escolar y de aula
- d) Altas expectativas
- e) Calidad del currículo / Estrategias de enseñanza

---

<sup>29</sup> Copiado textualmente en [http://www.oei.es/quipu/prelac\\_espanol.pdf](http://www.oei.es/quipu/prelac_espanol.pdf)

<sup>30</sup> Copiado textualmente de <http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/debates-sobre-la-eficacia-esco.php>

- f) Organización del aula
- g) Seguimiento y evaluación
- h) Aprendizaje organizativo / Desarrollo profesional
- i) Compromiso e implicación de la comunidad educativa
- j) Recursos educativos”

Inés Aguerrondo, por su parte, define dos líneas teóricas al interior de este movimiento. Por una parte está el “Movimiento de las escuelas efectivas”, que define a las escuelas a partir de los siguientes postulados”:

- **Liderazgo académico del director de la escuela**, atento a la calidad de la enseñanza.
- **Altas expectativas de todos los profesores** sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, concretadas en el logro, por lo menos, de los contenidos mínimos.
- **Atmósfera ordenada, segura y estimulante**, facilitadora de la enseñanza y el aprendizaje.
- **Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.**
- **Evaluación y seguimiento de los aprendizajes**, utilizados para mejorar las propuestas.
- **Buen uso del tiempo en el aula.**
- **Involucramiento de los padres.**
- **Directores con experiencia como profesores.**

- **Autonomía de la escuela para contratar a los profesores”**

Y, por otra parte, en relación con la segunda de estas líneas teóricas, sostiene Aguerrondo que:

“El movimiento de Mejora de la Escuela (SchoolImprovement) surge a partir del trabajo para desarrollar innovaciones escolares que mostraban la posibilidad de mejorar resultados educativos. Tiene por eso una vocación diferente al de escuelas efectivas, lo que produjo desentendimientos en sus orígenes”.

El núcleo de las controversias está en la diferencia del enfoque y de los objetivos primarios. Los estudios sobre escuelas eficaces trataban fundamentalmente de detectar y describir características. Por esto, los conocimientos generados por estas investigaciones necesitan adaptaciones antes de ser aplicables en el ámbito escolar. La meta principal era adquirir conocimientos y no generar programas de mejora. El movimiento de mejora de la escuela, por su parte, basaba su interés en descubrir los procesos internos que producen este efecto. Por esto, el conocimiento sobre mejora en la escuela es práctico en cuanto a su origen y su utilización no se ata a rígidas normas metodológicas. Se centra en procesos e intenta descubrirlos mediante la descripción de casos. Pretende brindar a los agentes de cambio la instrumentación necesaria para llevar a cabo las mejoras”.

En definitiva, ambos movimientos se han acercado a mediados de la década de los 90 conformando el enfoque que se ha dado en llamar Mejora de la Eficacia Escolar (Effective School Improvement, ESI). La Mejora de la Eficacia Escolar, en la definición de Muñoz Repiso y otros, sería:

**“Un proceso de cambio sistemático y continuo de un centro docente para alcanzar determinadas metas educativas de una manera más eficaz, a través de la identificación,**

**reformulación y optimización de los elementos fundamentales del centro y su interrelación, que es desarrollado desde el centro y apoyado desde el exterior, con la implicación de la mayoría de los agentes que forman parte de la comunidad educativa”.**

2.3.2 Algunos factores que inciden en el logro de escuelas eficaces:

***Respecto de la influencia del contexto:***

- **La existencia efectiva de una definición de objetivos de aprendizaje a nivel nacional**, y su monitoreo.
  
- **Establecimiento de objetivos nacionales en términos de mejoramiento de las escuelas.**
  
- **Reformas curriculares**, planes de autoevaluación de las escuelas.
  
- **Fuerte dirección asistida –o steering-** y empoderamiento referido al mejoramiento de la eficacia escolar.
  
- **Evaluación externa y agentes externos:** refiere a la centralidad del impacto de miradas externas sobre el funcionamiento escolar.
  
- **Introducción de mecanismos de mercado:** sin dudas un elemento controvertido, implica la circulación de información respecto de la posibilidad de libre elección de las escuelas.
  
- **Responsabilidad** (accountability) frente a la sociedad.
  
- **Apoyo material:** considerado como las aportaciones económicas en dinero o en materiales, que pueden ser para creación y mantenimiento de

## **infraestructura y/o de materiales educativos que mejoren las condiciones de un centro educativo**

- **Apoyo local:** Es el que se recibe de fuentes ubicadas en la localidad en donde se ubica un centro escolar específico; en particular, interesa en los países con procesos de fuerte descentralización educativa.

- **Autonomía de las escuelas:** sin dudas un tema también controvertido, suele implicar dos elementos cruciales:

- La autonomía en la política del personal como capacidad de reclutar y despedir docentes.
- La autonomía en la selección del director de la escuela.

- **Generación de una cultura de apoyo al cambio *respecto del rol docente:***

- **Mejorar la forma en que se fija y comunica la dirección del cambio:** implica desarrollar de manera suficiente los instrumentos operativos para traducir las políticas a la realidad cotidiana del aula y de las escuelas.

- **Difundir con claridad qué logros se espera de los alumnos:** tener claras las metas concretas de logros especificadas por grado, nivel y asignatura, agrega un componente importante a la orientación de la tarea en el aula.

- **Generar estrategias que habiliten al docente a ser sensible a la mirada externa:**

“No hay desarrollo profesional genuino en cualquier profesión si quien la ejerce no se somete al juicio de pares y a juicios externos. Estrategias como redes de trabajo inter escuela, ateneos de discusión de prácticas exitosas, resolución de casos difíciles de aprendizaje en equipo, observación de clases inter-pares,

supervisión institucional cruzada, son algunas acciones orientadas hacia el crecimiento profesional docente que apuntan a instalar miradas externas”.

**- Estimular la cultura de colaboración:**

“Todas las propuestas de mejoramiento de la efectividad de la escuela suponen grupos de profesores que conformen reales equipos docentes en los que sea posible compartir saberes complementarios. Esto requiere que cada profesional de la docencia conozca sus fortalezas, pero también que pueda aceptar sus debilidades y carencias. Requiere también instalar en la escuela y en la vida profesional de los docentes que tanto los éxitos como los problemas no son individuales, sino que pertenecen a todo el equipo”.

**- Estimular el uso de datos e información en todas las instancias:**

básicamente, para alcanzar procesos de autoevaluación en las escuelas.

**-Estimular la cultura de la responsabilidad:** en relación con los resultados que se alcanzan.

**- Reconocer la duración del proceso de profesionalización:** “Una estrategia centralizada que se proponga lograr un cuerpo de docentes profesionales requiere una serie de condiciones, pero como mínimo debe ser una acción deliberada, integral y persistente.

La necesidad de más tiempo se refiere a que el cambio es un proceso en sí mismo, pero también a que se requiere tiempo para planificación y preparación, tiempo para entrenamiento de los profesores antes del proyecto, tiempo para que se aprueben aquellos planes de mejoramiento y de financiamiento”.

El enfoque de las escuelas eficaces plantea algunas líneas de trabajo que, como se desarrolló más arriba, pueden ayudar a docentes, directivos y a la comunidad educativa toda a planificar y optimizar la gestión escolar, un reto que, como saben todos los que desarrollan su tarea como profesionales en el contexto de la escuela

entendida como organización, **está habitualmente entre los primeros lugares de la agenda.**

## **2.4.- MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA IMPLEMENTADOS EN EL SALVADOR:**

**2.4.1. MODELO DE GESTIÓN EFECTIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE EL SALVADOR ( MINED)(Plan 20-21).**en el cual se perfiló el tipo de educación y de país que se quiere para el año 2021.

El Plan Nacional de Educación 2021<sup>31</sup>, impulsado por el Ministerio de Educación desde el año 2005, proponía a todos los miembros de la comunidad educativa una visión de largo plazo, un horizonte común que permitiera a toda la población salvadoreña alcanzar la educación y el país deseado; dicho plan fue elaborado con el concurso de los diferentes sectores de la sociedad; quienes proporcionaron los insumos para la elaboración de un proyecto de Nación el cual se resume en el siguiente cuadro:

<p><b>UN PAÍS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centrado en su gente</b>, en el que las personas sean el principio y fin del Estado.</li> <li>• <b>Productivo</b>, porque su gente genera riquezas y ofrece a las familias oportunidades para mejorar sus ingresos.</li> <li>• <b>Competitivo</b>, por el nivel educativo y la calidad humana de su población.</li> <li>• <b>Seguro</b>, en donde las personas vivan en paz y en armonía.</li> <li>• <b>Democrático</b>, porque su gente sería capaz de decidir, equilibrada y razonadamente, los liderazgos políticos y públicos.</li> <li>• <b>Equitativo</b>, porque existen oportunidades para todos los ciudadanos y las ciudadanas.</li> <li>• <b>Sostenible</b>, en el que su población pueda tomar decisiones responsables protegiendo el bienestar de las generaciones futuras.</li> </ul>	<p><b>UNA EDUCACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centrada en la persona humana.</b></li> <li>• <b>Que desarrolle conocimientos, habilidades y valores</b> que le permitan vivir armoniosamente en sociedad y le capacite para el trabajo.</li> <li>• <b>Que enseñe a aprender para la vida.</b></li> <li>• <b>Que fomente la participación ciudadana</b> y la construcción del proyecto de vida de cada estudiante.</li> <li>• <b>Que enseñe a pensar</b>, comprender y criticar constructivamente.</li> <li>• <b>Que estimule el desarrollo técnico y tecnológico.</b></li> <li>• <b>Que prepare para la paz y la solidaridad.</b></li> <li>• <b>Que contribuya a cambiar las condiciones de vida.</b></li> <li>• <b>Que fomente el cuidado del ambiente natural, social y desarrolle el espíritu</b></li> </ul>
---	--

<sup>31</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Docto No. 1 MINED, El Salvador 2005

#### **2.4.1.1 Respecto al Centro Educativo**

En cada centro educativo: docentes, estudiantes, padres y madres de familia tendrán clara una misma visión, misión y objetivos, y participarán activamente en la gestión escolar, desde la toma de decisiones en el PEI hasta el desarrollo de actividades diarias, trabajando en equipo y con transparencia bajo el liderazgo de la directora o del director, procurando la mejora continua sobre la base de procesos de autoevaluación y reflexión participativa.

#### **2.4.1.2 GESTIÓN ESCOLAR**

En el marco del Plan Nacional 2021, se entiende por gestión escolar el conjunto de acciones, pedagógicas, administrativas financieras, organizativas y de evaluación– orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.

#### **¿Qué es una gestión escolar efectiva?**

Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los ciudadanos que puedan forjar un país próspero.

La gestión escolar efectiva se caracteriza por ser:

- **Democrática:** todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.

- **Integradora:** vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- **Sistemática:** orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.
- **Inclusiva:** integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- **Comunitaria:** integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- **Eficiente:** hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos
- **Eficaz:** logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

### ¿Cómo lograr que la gestión escolar sea efectiva?

Se logra que la gestión escolar sea efectiva en la medida que el centro educativo puede orientar todas sus acciones con una intención pedagógica.

Con ese propósito, el MINED puso a disposición de los centros educativos herramientas que facilitarían el logro de una gestión escolar efectiva: **planeamiento institucional (PEI y PEA), dirección escolar efectiva, organización escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional**, componentes que constituyeron la serie de documentos **Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje**

Esta serie se apoya en los documentos **“Currículo al servicio del aprendizaje”**, **“Evaluación al servicio del aprendizaje”** y en la estrategia **“Qué ruta tomamos”**.

### 2.4.1.3.- COMPONENTES DE LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA<sup>32</sup>

#### 1 PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

El planeamiento institucional es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles:

-**El estratégico**, en la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para un período de cinco años; y

-**El operativo**, para la implementación, en el día a día, con el Plan Escolar Anual (PEA).

#### 1.1.- El Proyecto Educativo (PEI) Institucional Contiene:

- **VISIÓN**, permite tener claridad sobre el tipo de centro educativo que la comunidad educativa sueña y desea alcanzar.
- **MISIÓN**, unifica el trabajo y esfuerzo para lograr que las y los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida.
- **IDEARIO**, permite expresar los valores y comportamientos que se acuerdan practicar por los miembros de la comunidad educativa.
- **DIAGNÓSTICO**, permite identificar cuál es la situación real del centro educativo, así como los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan.

---

<sup>32</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Docto No. 2 MINED, El Salvador 2005

- **OBJETIVOS GENERALES**, basados en el diagnóstico, constituyen compromisos que asume la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes del estudiantado.

Estos compromisos se concretizan en acuerdos que toma la comunidad educativa en los tres proyectos que forman el PEI, éstos son:

- **Proyecto Curricular Del Centro (PCC)**: contiene los acuerdos que los docentes deben tomar para responder al logro de los objetivos generales del PEI y las causas de los problemas detectados en el diagnóstico del centro educativo (ver documento 2, pp. 26-28). Se toman como referentes el “Currículo al servicio de los aprendizajes” y la “Evaluación al servicio de los aprendizajes”, así como lo establecido en los programas de estudio y otros instrumentos curriculares normados por el MINED.

- **Proyecto De Gestión (PG)**: contiene acuerdos de la comunidad educativa para asegurar que la organización y los recursos humanos, materiales y financieros se dispongan para implementar los acuerdos del PCC.

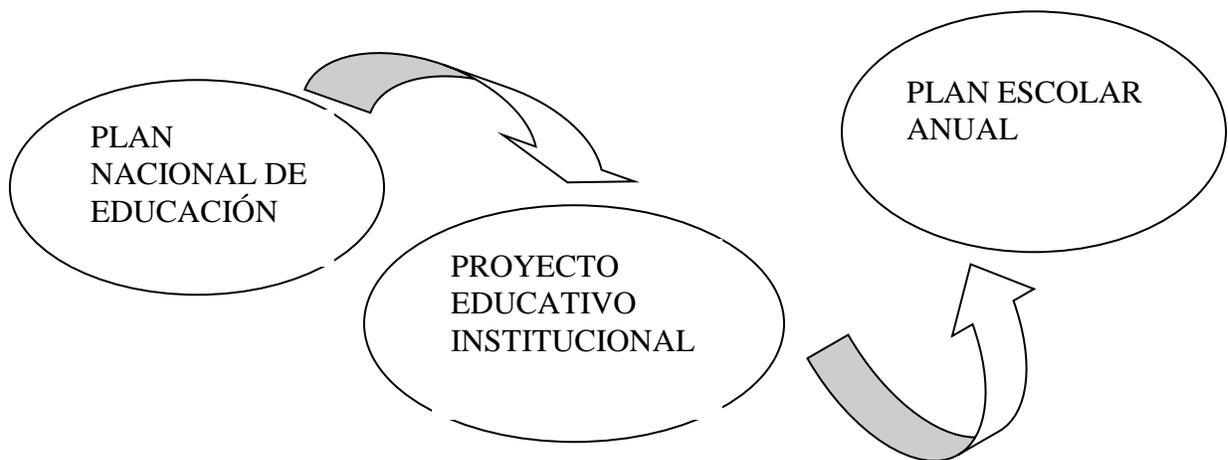
También contempla la estructura organizativa del centro, el establecimiento de normas de convivencia, funciones y procedimientos administrativos que mejoran la eficiencia escolar, considerando lo legal (ver documento 2, pp. 29-32).

- **Proyectos Complementarios (PC)**: se enfocan en apoyar el logro de los objetivos generales y los acuerdos del PCC y PG, en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Son acuerdos que por su naturaleza necesitan una estructura, fundamentación y organización propia.

**1.2 Plan Escolar Anual (PEA):** se elabora, ejecuta y evalúa todos los años con participación de la comunidad educativa y permite la implementación de los acuerdos tomados en los proyectos del PEI.

**El PEA** es una planificación sencilla, que contiene: objetivos específicos, actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros.

**El PEI y el PEA** son dos herramientas de la gestión escolar efectiva que deben estar articuladas con los objetivos y líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021, puesto que el centro educativo es parte de un sistema y debe trabajar en conjunto con otros centros del distrito, municipio y departamento para hacer realidad el tipo de educación que el país necesita.



#### 2.4.1.4.- DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA<sup>33</sup>

- Se establece que el éxito o fracaso de una organización escolar es responsabilidad de la dirección, entendido el éxito como el desarrollo de una gestión escolar efectiva que favorece la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

- Se legitima la necesidad de encontrar en el centro educativo un espacio digno, seguro, democrático y esperanzador para que niños, niñas y jóvenes tengan una alternativa integral de desarrollo de su personalidad, sin obviar la compleja realidad que vive la sociedad salvadoreña, que sitúa a la escuela –sus estudiantes, docentes y familias– en circunstancias particulares sujetas a otras fuerzas que no dependen de una gestión escolar efectiva.

- Se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permiten desempeñar su cargo combinando lo técnico-pedagógico y lo administrativo- gerencial.

A partir de los aspectos anteriores, se puede definir que una directora o un director es efectivo cuando:

- **Logra el éxito académico en sus estudiantes, que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje organizadamente por alcanzar los objetivos del centro educativo y los acuerdos establecidos en sus planes escolares.**

- Así mismo, **Fortalece la convivencia escolar** con base en valores establecidos con participación de todos los miembros de la comunidad educativa. **Ejerce**

---

<sup>33</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Docto No. 4 “Dirección Escolar Efectiva” MINED, El Salvador 2005

**liderazgo pedagógico** implementando prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida. **Gerencia los procesos pedagógicos, evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica** para un mejor logro de resultados y procesos escolares.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA<sup>34</sup>**

**1. Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de objetivos curriculares del centro educativo.

**2. Ser participativa:** Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

**3. Ser efectiva:** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

#### **2.4.1.5.- ORGANIZACIÓN ESCOLAR EFECTIVA.**

Todo centro educativo, para lograr los objetivos del PEI y PEA, debe organizar tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros centrandose toda decisión en lo pedagógico, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa para construir una nueva cultura de participación ciudadana.

#### **Son responsables de la organización escolar:**

- El director/a como gerente del centro educativo.
- El Organismo de Administración Escolar como instancia legal.

---

<sup>34</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Docto No. 4 Dirección Escolar Efectiva. MINED, El Salvador 2005

- El personal docente como responsable de la organización del aula de acuerdo al planeamiento y desarrollo didáctico.

Y deberán trabajar coordinadamente para obtener efectos positivos tales como:

- 1- Contribuir al logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.
- 2- Permitir el buen uso de los recursos del centro educativo: humanos, tiempo, financieros, materiales e infraestructura.
- 3 - Fortalecer la función directiva y haciéndola eficiente y efectiva.
- 4- Definir los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo, fortaleciendo sus competencias.

#### **2.4.1.6.- ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA<sup>35</sup>**

##### **1. Organización de los docentes:**

Para la organización anual de la planta docente se debe tomaren cuenta el expediente profesional de cada maestro, el cual permite conocer su especialidad y experiencia, con lo que se pretende un mejor desempeño profesional.

Para el nivel de parvularia y primer grado los docentes asignados deben contar con la formación y experiencia en lectura y escritura y el manejo de metodologías adecuadas para su enseñanza.

---

<sup>35</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Docto No. 5 Organización Escolar Efectiva. MINED, El Salvador 2005

El director debe tomar en cuenta los criterios establecidos en la Ley de la Carrera Docente y que se detallan en la Normativa de Funcionamiento Institucional. Esta es una función del director(a), sin embargo, puede generar mecanismos de participación para cumplirla, permitiendo recibir apoyo de su equipo docente.

**-Consejo de profesores.**

Con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año, esta es una instancia de apoyo para tratar aspectos educativos y debe integrarse cuando existan más de tres docentes según la normativa. Para dinamizar el PEI, este consejo debe organizarse en tres equipos:

**-Equipo Pedagógico:** Encargado de potenciar los procesos pedagógicos, entre ellos: coordinar la elaboración y revisión del Proyecto Curricular de Centro, monitorear y dar seguimiento a la metodología y la mejora de prácticas pedagógicas en el aula , propiciar un ambiente favorable para los aprendizajes(físico, social y psicológico), impulsar la convivencia escolar. Este equipo puede llevar la conducción de las temáticas de la Escuela de Padres y Madres. Sus miembros deben ser representantes de los diversos ciclos y niveles educativos que atiende el centro escolar; las funciones de este equipo deben respetar lo establecido en el documento “Currículo al servicio del aprendizaje”.

**-Equipo de Gestión:** Es el encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, coordina el proceso de elaboración y revisión del PEI y PEA, apoya ala dirección en la organización de los diferentes sectores: Gobierno Estudiantil, Consejo de Profesores y Comités de Desarrollo Educativo, organiza la Escuela de Padres y Madres, vela por la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional, así como la buena presentación e higiene de la institución.

**-Equipo de evaluación:** Es responsable de coordinar, apoyar y dar seguimiento a los procesos de autoevaluación, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes; asegurando la divulgación de los resultados y promoviendo la participación de la comunidad en dichos procesos, apoya la toma de decisiones y la planificación del refuerzo académico para los estudiantes que lo requieran de acuerdo a lo establecido en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje”. Debe tener representatividad de cada uno de los niveles que se atienden.

## **2. Organización de los estudiantes:**

Los estudiantes del centro educativo pueden organizarse en el consejo de alumnos según el artículo 90 literal "f" capítulo II de la Ley General de Educación.

El consejo de alumnos puede elegirse de dos maneras:(1)por medio de escrutinio democrático y (2) por medio de la elección de representantes de secciones y grados, de estos se elegirán los 5 concejales que lo integran.

La organización estudiantil debe contar con actividades que apoyen la ejecución del PEA. Esta organización no impide que se formen clubes para dar respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico institucional.

## **3. Organización de madres, padres o familiares:**

Se implementa a través de los comités de desarrollo educativo que ayudan a dar respuesta a necesidades específicas producto de la ejecución del PEA, algunos ejemplos de comités de desarrollo educativo pueden ser de apoyo a la lecto escritura, de alimentación escolar, de reparación y mantenimiento de mobiliario, de asistencia social, deportes, entre otros.

Cada centro educativo decide el número de comités a formar, esto está relacionado con el tamaño del centro y la cantidad y diversidad de necesidades a atender.

La integración de los comités es voluntaria por lo que el equipo docente debe motivar a los padres y madres a participar en ellos.

Sólo en la medida que la comunidad educativa esté bien organizada y permita la participación de todos los sectores, se podrá decir que la escuela es democrática, participativa y fuerte en la consecución de su misión: educar para la vida.

### **-NORMATIVAS DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

Las normativas propuestas por el Ministerio de Educación están encaminadas a orientar el accionar del centro educativo. Están contenidas en leyes, reglamentos y documentos normativos que deben ser conocidos, internalizados y llevados a la práctica por el director o la directora y por los miembros de la comunidad educativa.

### **-PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

- Creación y ampliación de servicios educativos
- Legalización y funcionamiento de los organismos de administración escolar
- Organización y administración de recursos humanos
- Organización y administración de recursos financieros
- Organización y administración de recursos materiales
- Organización y funcionamiento institucional
- Convivencia escolar.

### **-PROCESO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- Planes y programas de estudio.
- Evaluación del aprendizaje.
- Actividades extra curriculares.

- Prácticas pedagógicas.
- Desarrollo profesional docente.
- Ambiente educativo.

## **-PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Evaluación institucional

Evaluación del desempeño docente y administrativo.

## **2.5.- PLAN SOCIAL EDUCATIVO 2009 – 2014**

### **“VAMOS A LA ESCUELA”**

#### **“MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE EL SALVADOR”: MINED<sup>36</sup>**

En El Salvador, como en el resto de países latinoamericanos, se ha implementado por lo menos en los últimos 25 años el mismo sistema educativo, el cual ha incluido, en el caso de nuestra nación: en primer lugar, al plan decenal conocido como Reforma Educativa; le siguió el Plan 2021, que agregó programas complementarios como Edúcame y Conéctate.

En 2009 nace el plan social educativo “Vamos a la Escuela”, como respuesta a las necesidades educativas de la población estudiantil y a los altos índices de deserción escolar, ya que del 94 por ciento de cobertura que hay en parvularia se reduce al 31 en la educación media y al 19 por ciento en el nivel superior.

“Vamos a la Escuela” incluye una red compuesta por la familia, la comunidad, el

---

<sup>36</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

alumno y el docente y busca superar tres barreras que han hecho de la educación un sistema deficiente: **la baja cobertura, la calidad educativa** reflejada en los últimos resultados de la Prueba de Aptitudes y Aprendizaje (PAES), con un promedio de 4.99 y **la pertenencia del niño a su escuela.**

Además al mencionado programa se le ha incorporado un nuevo modelo llamado **“Escuela de Tiempo Pleno”**; en la que, según palabras de Badía Serra, se le agregó un rediseño del aula, por el cual se persigue pasar de las materias a la disciplina; del maestro al grupo docente; del contexto de la clase al contexto de la vida; de la lección a la investigación y, de un aula aislada, a un aula integrada. cambios que implican modificaciones a la estructura administrativa y que vuelven inminente la necesidad de una gestión dinámica y emprendedora para lograr la inclusión de los tres ejes transversales: **recreación y deporte, Arte y cultura y el Entorno Familiar**, que determinan como elementos esenciales el funcionamiento de la “Escuela de tiempo pleno” ; además, se espera **poder incluir a los niños con capacidades especiales en cualquier centro educativo**, con el fin de lograr una interacción y educación que logre erradicar dos tipos de traumas: los de los niños que se sienten rechazados por la sociedad y los de las personas que no saben cómo tratar a este tipo de estudiantes.

Todo ello involucra el empleo de estrategias específicas que permitan una gestión dinámica, oportuna y productiva para lograr la funcionalidad en el centro educativo.

### **2.5.1 BASES CONCEPTUALES Y FILOSOFÍA DEL PROYECTO: PLAN SOCIAL EDUCATIVO 2009 – 2014 “VAMOS A LA ESCUELA” MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE EL SALVADOR: MINED**

“No es la necesidad de cambio educativo el que debe discutirse sino cuál debe ser ese cambio y qué beneficios apostará al hombre dentro de su misma sociedad y dentro del ámbito mundial”<sup>37</sup>.

Los elementos más evidentes de la sociedad mundial en este momento, son los originados por la globalización y los cambios en cuanto a los problemas sociales, y a los efectos de la información, la comunicación y la tecnología. Es por las circunstancias actuales que el sistema formativo debe considerarse viendo al pasado, al presente y visualizando al futuro.

-Debe considerarse el pasado porque es necesario proteger y sostener el patrimonio cultural, la diversidad dentro de esa totalidad abarcadora en que vive en el mundo. Las nuevas generaciones deben reconocerse en las pasadas porque es allí donde se encuentra el sentido de pertenencia que favorece el desarrollo de la propia identidad.

A la escuela de cada tiempo le corresponde preparar al joven de cada tiempo para que se inserte en la vida con las competencias y los conocimientos que le son necesarios. Los cambios continuos y profundos que se suceden en el mundo, tanto en lo social como en lo económico, lo político y lo cultural deben ser atendidos actualizadamente.

Lo que ha de reformarse, cambiarse, rediseñarse, es el concepto mismo de escuela y de aula. Los contenidos deberán siempre actualizarse, profundizarse y

---

<sup>37</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

organizarse adecuadamente en forma escalonada, pero además deberán ser abordados para que el estudiante asimile de la mejor manera posible.

Rediseñar la escuela es adecuarla a las necesidades de la época y del futuro. Lo que significa:

- **Sustituir el viejo concepto de enseñanza por materias por el de enseñanza por disciplinas.** Por materia se entiende el conjunto de contenidos presentes en un determinado campo. Por disciplina, en cambio, no deben sólo comprenderse los diversos contenidos sino también la metodología que regula el funcionamiento, los procedimientos para resolver los diferentes problemas, que abren los proyectos de investigación y procurarse la información necesaria.

- **Sustituir el concepto de maestro por el de grupo docente.** Esto consiste en constituir un grupo que, en la diversidad y en la especificidad de sus aportes individuales, sea capaz de desarrollar un proyecto educativo-didáctico fuertemente unitario.

- **Acercar al alumno a su contexto de vida,** en vez de someterlo a un programa centralizado, uniforme. La lección tradicional debe ceder el puesto a la metodología de la investigación, el programa centralizado uniforme debe ser sustituido por un acercamiento no espontáneo pero sí más atento a las exigencias del alumno, considerado éste en el concreto de su contexto de vida.

- **Provocar el desarrollo de una escuela de la investigación** en sustitución de la escuela de las nociones, de las ocasiones; El alumno debe transformarse en el protagonista de su propia formación. Y el profesor debe acompañarle y estimularle.

- **Conformar una “Escuela de tiempo pleno”** como un modelo capaz de integrar, en una propuesta curricular homogénea, una misma calidad formativa para todos. Se propone una escuela de frecuencia semanal de 40 horas atendida por grupos docentes en vez de maestros únicos. En la cual se combinen metódica y orgánicamente los espacios de trabajo de grupo, las pausas, los espacios reservados al desarrollo y a la iniciativa personal, la recreación y el juego. Un ejemplo de organización podría ser: **tiempo para el trabajo en clase** durante el cual los profesores operen por áreas disciplinarias, con una división de tareas en función de actitudes y competencias específicas; **tiempo para el trabajo en grupos** pequeños de clase o de entre clase, para actividades como laboratorios de matemática, historia, música, pintura, con objetivos de profundización, refrescamiento, investigación, Etc. **Tiempo de trabajo individual** con los alumnos para recuperación de habilidades específicas; **tiempo de organización y discusión con el grupo docente.**

La escuela de tiempo pleno exige una precisa relación con la familia y la comunidad. Es una especie de alianza escuela-territorio, escuela-cultura.

.

La escuela de tiempo pleno debe afrontar tres retos:

- 1 ) capacidad para responder** a las exigencias educativas de la sociedad y de los niños y jóvenes de hoy.
- 2) Una organización** del modelo que permita su adecuada implementación.
- 3) Un adaptamiento** a la luz del contexto gestional e institucional

### **Un rediseño del aula, implica:**

- **Sustituir la lección del catedrático por la biblioteca de trabajo**, la pedagogía del manual y de la lección del catedrático, por una pedagogía alternativa y una didáctica nueva, que promueve el protagonismo del estudiante, su participación, el aprendizaje activo. Lo que conlleva la organización dinámica de bibliotecas de trabajo, las que pueden comprender: libros, revistas, enciclopedias, material audio visivo, programas computacionales, pizarrones virtuales, visitas de campo, experiencias demostrativas, entre otros; una relación constante de comunicación y diálogo con la familia, una actitud de investigación continua desarrollada por maestros y estudiantes en el entorno del propio contexto de vida.

-**Es necesario también conformar un aula integrada** en la cual puedan interactuar organizadamente todos los actores, alumnos, grupos docentes, recursos didácticos y pedagógicos, etc. Esta aula debe modificar su contextura y su organización, así como las formas en que los agentes en ella interactúan, en función de los diferentes niveles a los que vaya accediendo el estudiante.

### **2.5.2 LA ESCUELA COMO NÚCLEO DE CULTURA<sup>38</sup>**

Una escuela desvinculada de su contexto provoca peligrosamente la ignorancia deliberada de los valores de la propia cultura a riesgo de invertirlos en vez de confirmarlos y practicarlos, lo que, según afirma Ortega y Gasset podría convertirlos en pueblos perversos.

La escuela es ella y su entorno, es ella y su historia, es ella y su cultura, “para educar a un niño hace falta la sociedad entera. “La vida humana en nuestro país, ha dicho el Dr. Alejandro Dagoberto Marroquín en su ensayo “**Algunas metas sociales en el proceso educativo es vida extrovertida que se da hacia afuera**

---

<sup>38</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

**y que carece de vida interior, de meditación y de elaboración interna”** Para superar tal condición se impone la escuela como núcleo de cultura.

### **2.5.3 LOS OCHO FACTORES BÁSICOS PARA EL ÉXITO DE UNA ESCUELA DE TIEMPO PLENO<sup>39</sup>**

**1) La constitución y funcionalidad de la red alumno- maestro- familia-comunidad.** La escuela no puede asumir por sí sola la función educativa, debe ser apoyada por las escuelas de padres, asambleas generales, acciones de recreación, iniciativas culturales, etc. Con lo que se va logrando progresivamente que cada joven vaya definiendo y afirmando su propia personalidad sin perder el contexto de la colectividad a que pertenece.

#### **2) Las buenas prácticas educativas y formativas.**

El objetivo es valorar la diversidad individual dentro de la organización didáctica para hacer posible la individualización del trabajo utilizando modos diversos de aprendizaje (mediante el material didáctico alternativo, el juego, el movimiento, la psicomotricidad, los laboratorios, los deportes, la computación.)

**3) Los laboratorios de informática. ( a partir de los 7 años)** Los estudiantes estructuran y experimentan sus propios proyectos, incentivados por las valoraciones hechas por la escuela en su conjunto Los alumnos adquieren e integran competencias técnicas y desarrollan hábitos de desarrollo personal.

**4) Uso de los espacios:** Se combinan las aulas para las lecciones, bibliotecas, multimedia, aulas de informática, aulas de actividad psicomotora y de música. Aulas polivalentes, (pintura, experimentos de ciencias) zonas de prensa, aulas para actividad individual, salas comedor y de cocina, campos de juego.

---

<sup>39</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

**5) Los proyectos:** Con ello se coordinan diversos recursos: laboratorios, conocimientos generales, métodos de consulta, formas de relación, etc. Estos proyectos funcionan todo el año organizados en varias fases, atendiendo los intereses de la escuela, la comunidad y la familia.

**6) La operatividad:** Los laboratorios son motores que activan la motivación del alumno y la capacidad del maestro.

**7) La actividad motora:** Es preciso adecuar un aula para las actividades psicomotoras y el juego.

**8) La biblioteca de trabajo:** Equipar con materiales alternativos al libro de texto, bibliotecas virtuales y equipo tecnológico.

#### **2.5.4 FUNDAMENTOS PARA UNA PROPUESTA**

La actual **Constitución de la República** declara que la educación, la ciencia y la cultura junto con la familia, el trabajo y la salud constituyen pilares fundamentales a partir de los cuales se desarrollan los llamados “derechos sociales” El problema educativo es un componente del desarrollo de una sociedad ya que mediante la educación se pretende dar solución a todos los problemas que se presentan por lo que no puede verse el sistema educativo sólo desde el punto exclusivamente cultural.

#### **2.5.5 RECOMENDACIONES DE CARÁCTER GLOBAL COMO FUNDAMENTO DE TODO PROGRAMA EDUCATIVO**

- **El estado debe ejercer controles efectivos y eficaces** en la eliminación de procesos transculturales negadores de nuestro acervo cultural e histórico; se debe fomentar la práctica de nuestros valores y de nuestras normas morales y cívicas.

- **El Estado**, en virtud del principio establecido en la vigente Constitución Política en su inciso final del artículo 57 **debe tomar a su cargo de manera exclusiva y responsable la formación del magisterio** para los niveles parvulario, básico y medio, con programas actualizados, modernos y rigurosos.

**3) El Estado**, por medio de sus autoridades educativas **debe promover y poner en práctica intensivos programas de capacitación** para todo el gremio magisterial en las nuevas tecnologías: informáticas, cibernéticas y telemáticas.

-El Estado debe reconocer que el proceso educativo debe obedecer a un legítimo derecho y a una genuina aspiración por lograr enrumbar al país dentro de la sociedad del conocimiento.

**Recomendaciones que deben enmarcarse en una Filosofía de la Educación**  
<sup>40</sup> **que responda a la necesidad de:**

- **Formar al alumnado dentro de un marco de auténtico sentido nacional** incorporando en los programa de estudio un fuerte componente histórico cultural con el fin de proporcionar los elementos necesarios para la formación de la identidad nacional y el desarrollo del lenguaje.

.- **Formar dentro de un marco de auténtico sentido humano** incorporando en los programas de estudio un componente de formación humanística , una fuerte y sostenida formación filosófica, axiológica, ética y estética.

.- **Formar dentro de un contexto mundial** en el que el componente científico y tecnológico se proyecta como uno de los hilos conductores del futuro y del

---

<sup>40</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

desarrollo asegurando que todo salvadoreño reciba en la escuela una suficiente y adecuada formación científica con énfasis en el estudio de la naturaleza, de las ciencias físicas químicas y biológicas, con suficientes bases matemáticas. Incentivando a la observación, investigación mediante el uso del método científico como forma de estudio y análisis. Se trata pues de formar e informar.

### **2.5.6 EL MODELO PROPUESTO<sup>41</sup>:**

#### **- El contexto del cambio.**

Los anteriores procesos de reforma educativa no han respondido a las preguntas fundamentales, La reforma perseguía, al menos en el discurso tres objetivos: la mejora de la calidad de la educación, la ampliación de la cobertura del sistema y la descentralización y desburocratización del mismo, sin embargo no se han logrado avances significativos en ese sentido los resultados han sido reducidos, difusos y débiles.

#### **- La Educación como un derecho.**

(Es peor educar mal a un pobre que no educarlo (UNESCO)).

La educación y la cultura están entre los derechos más relevantes garantizados al pueblo por la Constitución de la República, declarando ésta que las mismas son inherentes a la persona humana y que es obligación y finalidad del Estado su conservación, fomento y difusión. La educación, la ciencia y la cultura, junto con la familia, el trabajo y la salud, constituyen pilares fundamentales a partir de los cuales se desarrollan los llamados “derechos sociales”.

---

<sup>41</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

La Carta Magna establece que el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano, para lo cual se deberá promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos, fomentando igualmente a los diversos sectores productivos y defendiendo los intereses de los consumidores. Cualquier intento de solución al problema educativo debe considerar fundamentalmente el contexto en el cual se darán las acciones educativas y se expresarán sus resultados. El problema educativo es un componente de la realidad objetiva del desarrollo de una sociedad determinada.

- **El Modelo Educativo**, Se fundamenta sobre los siguientes postulados:

**1) Se concibe el ser y el hacer educativo centrado en el educando** y partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y sus comunidades.

**2) El sistema educativo formará ciudadanos con juicio crítico**, capacidad reflexiva e investigativa, con habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos que les permitan transformar la realidad social, valorar y proteger el medio ambiente.

**3) El nuevo modelo educativo formará al estudiantado con una amplia y profunda identidad nacional**, incorporando en sus estudios un fuerte componente histórico cultural que propicie una conciencia crítica y reflexiva.

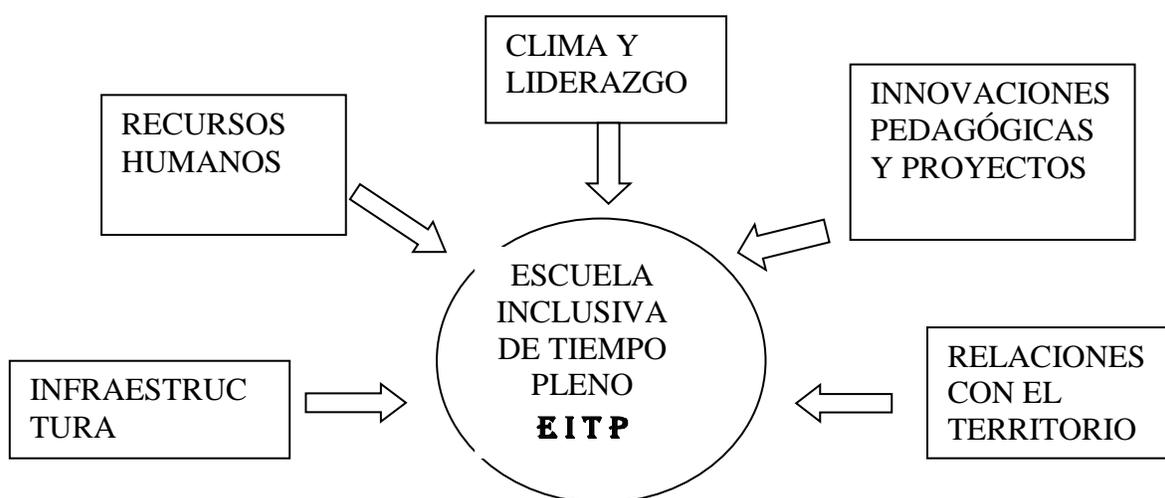
**4) Formación humanista que facilite al educando la interiorización crítica y reflexiva** de un marco ético, cuya práctica ocurrirá en los diferentes escenarios de la vida.

**5) Formar estudiantes que en el futuro desempeñen un rol importante en el desarrollo científico y tecnológico nacional y regional.** Con este modelo educativo se persigue la formación de personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y la nación y que tengan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr su plena realización en los planos: social, cultural político y económico, mediante la aplicación de un pensamiento crítico y creativo.

Todo esto en un marco de valores en los que la identidad nacional, la solidaridad, la tolerancia y las virtudes cívicas coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado en el que las capacidades y talentos individuales se pongan preferentemente al servicio del bien común.

El sistema educativo nacional se organiza por niveles: Educación inicial, Básica, Media, Bachillerato ( General y Técnico y Superior(Universitario y Tecnológico)

#### HACIA UNA ESCUELA INCLUSIVA DE TIEMPO PLENO



- **La Política de Educación Inclusiva define el concepto como:**

“El conjunto de respuestas educativas orientadas a la eliminación gradual y efectiva de las barreras de acceso y participación que faciliten el cumplimiento del

derecho efectivo a una educación oportuna, integral, de calidad y e condiciones de equidad, en un esfuerzo constante de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar a la escuela y facilitar la participación de la comunidad en todo el hecho pedagógico”<sup>42</sup>

- La infraestructura: deberá ser adaptada al rediseño del aula integrada, para generar espacios para la enseñanza y lograr la adecuación del espacio que permita el acceso de niños con necesidades especiales.
- El recurso humano se especializará en cada disciplina para poder profundizar en el dominio del conocimiento, ello implica nuevas formas de organización y trabajo del cuerpo y equipo docente, la colegialidad del trabajo entre el docente tutor, co-tutor e instructor que permite aunar esfuerzos y mejorar la práctica docente.
- El ambiente escolar y el liderazgo del director deberán apoyar el desarrollo del modelo específico, el compromiso y la gestión, así como la delegación de responsabilidad es pertinente y necesaria en aras del fomento al trabajo en equipo.
- Las innovaciones y los proyectos complementarán la formación de los estudiantes permitiendo la motivación y retención para finalizar la escolaridad.
- La creación de la red comunal permitirá una simbiosis entre la escuela y la comunidad. La escuela debe ser considerada como centro de formación y de cultura donde el objetivo del proyecto pedagógico tendrá una visión conjunta con el territorio. .

---

<sup>42</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

## **2.5.7 FACTORES FUNDAMENTALES DE LAS ESCUELAS DE TIEMPO PLENO<sup>43</sup>**

**1.- Constitución y funcionalidad de la red alumno- maestro- familia-comunidad.** El propósito de la red es compartir una visión global depara la construcción e implementación del modelo pedagógico, en donde cada uno es parte y complemento del otro.

**2.- Desarrollo de buenas prácticas educativas y formativas centradas en el estudiante.** Es la búsqueda de su formación global, al valorar la diversidad individual, utilizando diferentes modos de aprendizajes y promoviendo la participación de la familia y la comunidad.

**3.- Activación de los laboratorios de informática** Permite el desarrollo psicosocial.

### **El modelo Pedagógico:**

#### **Propósitos:**

- Lograr una escuela que descansa en el principio de la educación inclusiva,
- Potenciar la dimensión social como ente transformador de la comunidad.
- Apostarle a una educación pertinente y de calidad.

#### **OBJETIVOS:<sup>44</sup>**

**1.- Ampliar la oferta educativa** mediante la incorporación e talleres pedagógicos que respondan a las necesidades locales en concordancia con el currículo.

---

<sup>43</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

<sup>44</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

**2.- Posibilitar diversas opciones didácticas** que permitan atender a las exigencias de la diversidad.

**3.- Adoptar soluciones flexibles** que valoren el rol de los dirigentes escolares como grupo que opere de manera solidaria y compartida.

**4.- Integrar en el currículo el enfoque de investigación, experiencias y competencias** referidas a la cultura local y a su especificidad socio económica.

**5.- Permitir mayor integración** entre todos aquellos que tienen directamente a cargo la acción educativa: directores, docentes, padres de familia, agentes del territorio, técnicos de apoyo del nivel central y departamental.

**6.- Generar ambientes propicios** para el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

DIMENSIONES	METODOLOGÍAS	ALCANCES
Rediseño del aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación.</li> <li>• Adecuación curricular.</li> <li>• Trabajo colaborativo entre docentes.</li> <li>• Enseñanza centrada en el niño.</li> <li>• Aulas integradas por especialidad.</li> <li>• Biblioteca.</li> <li>• Atención específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del currículo.</li> <li>• Calificación de las formas de enseñanza.</li> <li>• Aprendizaje por medio de la aplicación de nuevas tecnologías y diversas opciones didácticas para las exigencias de la diversidad.</li> </ul>
Rediseño de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y organización escolar.</li> <li>• Adecuación de espacios.</li> <li>• Ampliación de la jornada escolar.</li> <li>• Planificación colegiada.</li> <li>• Alimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la intervención del proyecto educativo.</li> <li>• Integración de los actores educativos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de apoyo a grupos específicos.</li> <li>• Organización programática.</li> </ul>	
Relación del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con la familia y autoridades</li> <li>• Locales y agencias.</li> <li>• Uso de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescate del valor social de la escuela.</li> <li>• Conexión entre la escuela y la comunidad.</li> <li>• Favorecer una cultura de paz.</li> </ul>

### **2.5.8 CARACTERÍSTICAS DE LAS EITP**

1.- Fortalecen el currículo nacional.

2.- Incorpora siete áreas de formación:

- Lenguaje y Literatura.
- Ciencia y tecnología.
- Educación Familiar
- Participación comunitaria.
- Deporte y recreación.
- Arte y Cultura.
- Matemática.

3- Promueve el trabajo colaborativo entre docentes y directores, lo que implica:

- Una clara definición de los roles en el aula y en la escuela.
- Participación de todos en la planificación y evaluación del proceso educativo.
- Sinergia entre los miembros de los diversos equipos.
- Compartir la responsabilidad de la formación de los nuevos docentes.
- Vinculación del trabajo docente y los agentes de cambio de la comunidad.

Acompañamiento del director del centro y del asistente técnico pedagógico del distrito.

4.- Permite que el momento de la alimentación (refrigerio y almuerzo) se convierta en un espacio educativo.

5.- Articula diferentes programas del Plan Social educativo.

6.- Favorece la participación de los padres y madres de familia y agentes del proceso educativo

## **2.5.9 ASPECTOS TEÓRICOS**

### **2.5.9.1 MODELOS OPERATIVOS<sup>45</sup>**

- **TIEMPO PLENO CLÁSICO:** Implica una extensión horaria que alcanza un total semanal de 50 horas para el desarrollo de la acción educativa.

Los cambios curriculares están referidos a una mayor especialización disciplinaria y un mayor desarrollo de experiencias de aprendizaje interdisciplinar, relacionados con el espacio, y la competencia y organización de los docentes.

- **TIEMPO PLENO A MÓDULOS:** La extensión horaria en este modelo considera algunas tardes de actividades (Podrían ser dos tardes en cada semana en cada grado del tercer ciclo),

- **TIEMPO PLENO POR PERÍODOS** Consiste en extender el horario por períodos determinados durante el año escolar, durante el cual serán atendido bajo

---

<sup>45</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

esquema de tiempo pleno clásico. Estos períodos podrán ser definidos por la escuela según la conveniencia derivada del espacio con que se cuenta y ser rotativo en los diferentes niveles y grados.

#### **- POR GRADOS O POR CICLOS**

Esa variante implica extender el horario sólo para algún ciclo o grado, aplicando cualquiera de las modalidades.

### **2.5.9.2 FUERZAS IMPULSORAS DEL PLAN SOCIAL EDUCATIVO**

- 1.- Mayor inversión y gestión eficiente de los recursos para la educación.
- 2.- Eficiencia de la administración educativa central y departamental.
- 3.- Concertación social por la educación
- 4.- Participación del Profesorado, las familias y la comunidad local.
- 5.- Seguimiento y evaluación del plan social educativo, por medio de los mecanismos siguientes:
  - Portal virtual del MINED
  - Red Nacional de difusión y seguimiento (que podrá ser constituida por asociaciones de la sociedad civil y actores locales.
  - Comisión Nacional de Seguimiento compuesta por miembros que representen a diversos sectores sociales que de manera autónoma brinden seguimiento responsable a la ejecución el plan de educación.

### **2.5.9.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS<sup>46</sup>**

Este programa se ha trazado líneas estratégicas que conlleven a asegurar equidad en el acceso y permanencia en el Sistema Educativo, especialmente para quienes se enfrentan en situación de vulnerabilidad social.

---

<sup>46</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

Así mismo se pretende fortalecer la profesión docente garantizando condiciones dignas de vida y promoviendo la formación permanente para elevar su compromiso y desempeño en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se busca, además, fortalecer la participación y las capacidades de la comunidad educativa en la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades compartidas que propicie mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

- **Se busca, mediante este programa** reducir la brecha de conocimiento mediante el fortalecimiento de la enseñanza innovadora de las ciencias y de la matemática y el acceso a las tecnologías para contribuir con el desarrollo integral del país, lo cual vuelve necesario administrar la contratación de personal especializado y por ende, el tiempo y el recurso económico para tal fin.

#### **2.5.9.4 BASES LEGALES QUE SUSTENTAN EL DESARROLLO DE UNA ESCUELA INCLUSIVA DE TIEMPO PLENO<sup>47</sup>.**

##### **En el contexto nacional:**

- Constitución de la República de 1983 y sus reformas.
- Ley General de Educación 1996
- Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad y su Reglamento (2000)
- Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia 2009 (LEPINA)

##### **En el contexto Internacional:**

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Programa de Acción Mundial para las Personas con Discapacidad. (1982)
- Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989)

---

<sup>47</sup> Transformación de la Educación, Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” MINED El Salvador, Oct.2009.

- Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos: Satisfaciendo las Necesidades Básicas de Aprendizaje (Jomtien 1991)
- Declaración Mesoamericana sobre Educación Inclusiva (2004).
- Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad y su Marco de Acción. (Salamanca 1994)
- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (2006).
- Foro Mundial de Educación (Dakar, Senegal 2000)
- Convenio No. 182 de OIT(1999)
- La Recomendación No. 10 (1999)
- Declaraciones de las Conferencias Internacionales sobre Educación de Adultos y su Recomendación (ONU)
- Declaración de Objetivos del Milenio (ONU , 2000/2005)

## 2.6 GLOSARIO

**Autonomía:** Es la condición de trabajo en que existe la facultad de tomar decisiones en forma independiente.

**Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**Descentralización:** Es la condición administrativa en la que se delegan funciones y responsabilidades.

**Desconcentración:** Es la figura administrativa en la que se dividen las funciones, pero se mantiene la autoridad concentrada en una determinada persona o determinadas personas.

**Director:** Se define en este trabajo a la persona que organiza y dirige la ejecución de las actividades en un centro educativo.

**Eficacia:** Carácter de lo que produce el efecto deseado

**Éxito:** Es el resultado natural de la íntima satisfacción lograda al saber que se hizo lo mejor que se pudo para transformarse en lo mejor que se es capaz de ser. En palabras sencillas, se puede definir al éxito de la siguiente manera:

- Fin o terminación satisfactoria de un negocio o asunto.
- Circunstancia de obtener lo que se desea en el ámbito profesional, social o económico.

**Gestión:** La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos,

el conocimiento) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

**Impacto:** Consecuencias positivas y negativas producidas directa o indirectamente tras la realización de un programa o proyecto.

**Liderazgo:** El liderazgo se puede decir que es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

## **SIGLAS**

**ACE:** Asociaciones Comunales para la Educación

**AED:** Academia para el Desarrollo Educativo

**AFP:** Administradora de Fondo de Pensiones

**ADESCO:** Asociación de Desarrollo Comunal

**BIRF:** Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento

**BM:** Banco Mundial

**CDE:** Consejos Directivos Escolares

**CECE:** Consejos Educativos Católicos Escolares

**CETT:** Centros de Excelencia para la Capacitación de Maestros en Centro América y República Dominicana

**CIDEP:** Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social.

**CORDES:** Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador.

**EDUCO:** Educación con Participación de la Comunidad

**MINED:** Ministerio de Educación

**OEI:** Organización de Estados Iberoamericanos

**ONG:** Organización No Gubernamental

**PCC:** Proyecto Curricular de Centro

**PEA:** Proyecto Escolar Anual

**PEI:** Proyecto Estratégico Institucional

**SACGE:** Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar

**SEE:** Secretaría de Estado de Educación

**UES:** Universidad de El Salvador

**UNESCO:** Oficina de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura

## **CAPÍTULO 3**

### **3.0 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Se trata de una investigación cualitativa por cuanto se analizaron en forma comparativa, aspectos relacionados con el desempeño profesional docente, a partir de información obtenida de tres poblaciones, por medio de tres instrumentos lo cual permite efectuar la triangulación de dichos datos para llegar a conclusiones válidas y confiables respecto al fenómeno estudiado explicando su naturaleza y comportamiento.

Esta investigación incluyó también trabajo de campo; se procedió a establecer por medio de: la observación directa, entrevistas en profundidad, búsqueda de información bibliográfica y confrontación de la teoría con la realidad encontrada, practicando una interpretación y análisis evaluativo de la información obtenida, desde una perspectiva descriptiva, caracterizando los mecanismos, procedimientos y procesos desarrollados en la gestión administrativa y pedagógica en los centros escolares que integraron la muestra.

#### **Nivel de la Investigación:**

Se trata de un estudio descriptivo el cual permitió abordar de forma intensiva las características de los procesos administrativos y pedagógicos del modelo de gestión utilizado por cada centro y profundizar en las distintas dimensiones del problema.

#### **3.2 Población y Muestra:**

Los criterios de selección de los centros escolares para integrar el estudio, fueron:

- Contar con el nivel de Educación Básica de 1º a 9º grado como mínimo.
- Ser de carácter urbano o urbano marginal

- Trabajar con el modelo de administración CDE y/o CECE constituidas y funcionando activamente.

- Pertenecer al distrito educativo. 06-16

### 3.2.1 Descripción de la Población.

La población en estudio está constituida por:

**N<sub>1</sub>: 9 Directores** nombrados en los centros de estudio correspondientes al distrito 06-16 ubicado en el municipio de Ciudad delgado.

**N<sub>2</sub>: 199 docentes** que también laboran en los mencionados centros educativos.

**N<sub>3</sub>: Padres y madres** de los 4494 alumnos o alumnas inscritos en los mismos. que forman parte del CDE o del CECE de dichas escuelas.

Distribuidos como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**

**Distribución de la Población**

No	Nombre del centro escolar	Código Infraestructura	DIRECTOR/A	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES Y/O MADRES DE FAMILIA MIEMBROS CDE O CECE
1	Reino de Holanda *	11771	1	26	583	3
2	Edelmira Molina*	11770	1	22	590	3
3	Juana López *	11781	1	36	1043	3
4	Colonia Los Alpes	11772	1	14	350	3
5	Salvador Mendieta	11783	1	15	411	3
6	CEC. Asunción Paleca.	88073	1	17	479	3
7	CEC. Pedro Pablo Castillo*	11780	1	13	409	3
8	CEC. San Sebastián	88072	1	23	512	3
9	CEC. Mons. Esteban Alliet	88071	1	33	117	3
	Totales		9	199	4494	27

A este grupo, se agrega un asesor pedagógico cuya opinión se obtuvo con el fin de contrastarla con la información percibida de los sujetos de consulta.

### 3.2.2 Determinación de la muestra:

1- A la población de docentes por ser bastante grande se le calculó su tamaño adecuado de muestra y se procedió a aplicar el diseño por conglomerados de la siguiente manera:

Se calculó el tamaño adecuado de la muestra de docentes por medio de la siguiente fórmula:<sup>48</sup>

$$n = \frac{z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + z^2 P Q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra ¿?

N: tamaño de la población de maestros. = 199

P: probabilidad de cada elemento poblacional de pertenecer a la muestra = 0.5

Q: Probabilidad de cada elemento poblacional de no pertenecer a la muestra = 0.5

E: margen de error 10%

Z: Límite bajo la curva a un nivel de significación  $\alpha$  del 5% = 1.96

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) 199}{(198) 0.10^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 65 \text{ docentes.}$$

---

<sup>48</sup> Gildaberto Bonilla “como hacer tesis de graduación con técnicas estadísticas” UCA Edit. 1999 Pag. 129

Se tiene el tamaño de la muestra de docentes ( $n = 65$ ); los cuales se encuestaron en las 4 escuelas seleccionadas para formar parte del estudio, de acuerdo con el diseño por conglomerados, para el cual cada centro se consideró un conglomerado.

Habiendo tomado las escuelas de menor población (como lo indica el diseño) y completado con 15 alumnos tomados al azar del CE “Juana López”, se estructuró la muestra como se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2

Distribución de la muestra

No	Nombre del centro escolar	Código Infraestructura	DIRECTOR/A	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES Y/O MADRES DE FAMILIA MIEMBROS CDE O CECE
7	CEC. Pedro Pablo Castillo	11780	1	13	409	2
2	Edelmira Molina	11770	1	22	590	2
1	Reino de Holanda	11771	1	15	583	2
3	Juana López	11781	1	15	1043	2
	Totales		4	65	2625	8

2.- La población de Directores se encuestó totalmente: es decir el Director o directora de cada una de las escuelas seleccionadas (4 en total) para participar en el estudio.

3.- La muestra de padres o madres de familia se hizo en forma arbitraria, tomando en cuenta la facilidad de hacerlo con los que se pudieron contactar en cada centro, por lo que en este caso se utilizó un diseño deliberado o convencional,(no probabilístico), el cual se considera conveniente ya que sólo se utiliza para confirmar la versión de los directores y docentes. Se entrevistó a las personas que

estaban en ese momento en la escuela, o que viven en las cercanías y que son miembros del C.D.E ó C.E.C.E.

Los estudiantes no fueron consultados pues se consideró que no manejan información relacionada con el modelo de gestión que se utiliza en el centro.

#### **3.2.4 Aplicación del diseño muestral:**

Determinado el tamaño de la muestra, se seleccionaron cuatro Centros Escolares para escoger en ellos los elementos muestrales; siguiendo los lineamientos del diseño elegido, se tomaron, al azar, como sedes muestrales, cuatro de los Centros Escolares de menor población y una porción de una escuela de población mayor para completar la muestra calculada, con lo que se obtuvo una muestra estadísticamente representativa de la población<sup>49</sup>.

#### **3.2.5. Técnicas**

La recolección de datos se realizó iniciando con obtención de información bibliográfica relacionada con el tema; posteriormente, a través de la observación directa in situ, utilizando la entrevista semi estructurada y en profundidad.

**Se utilizó la observación directa** como una herramienta concreta que permitió vivenciar algunos elementos de la gestión pedagógica y administrativa, establecer las condiciones de infraestructura, verificar condiciones de mobiliario, ornato, aseo del centro escolar, comportamiento de los estudiantes, entre otros aspectos. También permitió conocer el tipo de recursos que están a disposición de los alumnos. En un cuaderno de notas se recolectaron los apuntes y datos significativos para transcribirlos a un documento de Word.

El objetivo fundamental de la técnica de observación ha sido la descripción de procesos, mecanismos, prácticas, procedimientos y de las experiencias

---

<sup>49</sup> Gildaberto Bonilla, “Cómo Hacer Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas”, Pag. 128

administrativas y pedagógicas en los cuatro centros educativos, que han constituido la muestra con el fin de captar cómo definen su propia realidad y los constructos que organizan su mundo.

### **La Entrevista en Profundidad:**

Por su parte, la entrevista en profundidad, trata de una interacción basada en la conversación en torno a un guión temático previamente designado, que recoge los objetivos de la investigación y los aborda de manera abierta. Esta técnica permitió intimar, especificar, ampliar las respuestas y sobre todo, profundizar en la temática de estudio.

Se diseñaron tres instrumentos:

- Pauta de entrevista en profundidad para Director y docentes.
- Pauta de entrevista a Asesor de Gestión
- Pauta de entrevista a madres y padres de familia miembros del CDE ó CECE

Cada uno, explora 22 aspectos específicos, sobre las dos dimensiones de la gestión educativa: administrativa y pedagógica. (Ver anexos)

Durante las entrevistas se propició una conversación profesional, pero a la vez se generó un ambiente de confianza con las personas entrevistadas. Con los padres, madres y estudiantes se manejó un lenguaje sencillo, cotidiano y fue más una plática, a fin de que ellos y ellas pudieran sentir libertad para expresarse.

Se realizaron grabaciones de las conversaciones con las personas entrevistadas (previa autorización de ellos/as para hacerlo). Se tomaron apuntes y se transcribió la información para luego consolidarla y analizarla. Esta fase fue la más rica y provechosa para lograr el objetivo del estudio, se promovió la conversación que permitió que las preguntas y la escucha de las respuestas fueran espontáneas.

**También se realizó análisis de contenido** de los documentos utilizados para la gestión en los centros escolares, algunos son el PEI, PEA, entre otros.

Es necesario dejar establecido que el estudio se inició con una **consulta bibliográfica** de estudios e investigaciones referidas al tema: artículos periodísticos, reportes y la base de datos del Ministerio de Educación, en relación con los resultados obtenidos en los centros escolares sujetos de estudio en las pruebas de logros o evaluaciones.

### **3.2.6 Instrumentos:**

**Guía de observación:** para determinar las condiciones físicas en que se desenvuelve la actividad del Centro Escolar.

**Guía de entrevista semi estructurada:** con el propósito de recabar opinión e información de los involucrados en el proceso que se investigaría.

**Lista de cotejo:** para el análisis documental y la observación in situ.

### **3.2.7.- Prueba piloto de instrumentos:**

Se realizó un ensayo en la aplicación de instrumentos en un centro escolar de Ciudad Delgado: “C. E. Juana López”

La experiencia dejó en claro los vacíos y dificultades que presentaban los instrumentos permitiendo hacer las correcciones necesarias.

### **3. 2.8- Pasos previos a la aplicación de instrumentos:**

Primero se estableció el contacto con los directores, con cita previamente establecida personalmente. Luego se planificó una visita al centro escolar. Se encontró apertura y mucho interés en participar y colaborar. Tras haber realizado la investigación documental (teoría), siguió la fase en la que se aplicaron los instrumentos elaborados.

### 3.2.9 Procesamiento y análisis de la información:

Para el procesamiento de la información obtenida se realizó el procedimiento siguiente:

- Consolidación de información recopilada en cada uno de los centros escolares.
- Elaboración de matriz y vaciado de información, la cual considera las diferentes dimensiones estudiadas y analizadas (Ver anexo 2)
- Ordenamiento de la información según cuatro categorías orientadas por los instrumentos desde los que se puede valorar la gestión educativa considerando: el cumplimiento de las **características propuestas en el Modelo de Gestión del MINED** que implican:
  - Involucramiento de la comunidad educativa para la toma de decisiones.(Participación)
  - Integración de procesos.
  - Planificación estratégica.

Se han considerado como indicadores en el análisis del funcionamiento pedagógico y administrativo:

- Liderazgo institucional y pedagógico
- Participación activa de los profesores
- Normativa clara y adecuada conducción disciplinaria,
- Evaluación como rutina medular institucional.

Establecidos como factores de éxito de la función directiva

- Ejecución de proceso heurístico de análisis lo cual permitió conclusiones aplicables a todos los centros escolares identificando características comunes.
- Luego se elaboraron las conclusiones generales.

## **CAPÍTULO 4**

### **4.0 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

#### **4.1 Condiciones Particulares de Cada Centro Educativo:**

Se presenta, en este apartado el resultado del estudio de casos realizado en cada centro escolar que conformó la muestra, especificando las características observadas en cada uno de ellos, tanto en el aspecto de infraestructura como en cuanto a su administración y funcionamiento, tratando de identificar y clasificar el modelo de gestión que se pone en práctica tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo en los centros escolares del Distrito Educativo 06-16 ubicados en la zona urbana del municipio de Ciudad Delgado, que trabajan con la modalidad CDE y CECE.

De esa manera se analizó cómo están relacionadas estas dimensiones en estudio, con el desempeño del centro escolar y con los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

##### **4.1.1 Centro Escolar “Pedro Pablo Castillo”.**

Código de Infraestructura: 11780; Está situado en el Barrio “Paleca”, Calle “Las Ánimas”, jurisdicción de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador. Cuenta con una matrícula de 409 estudiantes, 13 docentes y personal administrativo.

##### **Características físicas del Centro Escolar:**

Sus instalaciones se pueden considerar adecuadas para el alumnado que atiende; aunque no posee laboratorios de ninguna clase ni biblioteca ni un lugar adecuado donde ellos puedan realizar sus tareas de investigación, por lo que se estima que las condiciones físicas del centro no son las idóneas para un servicio educativo eficiente; pese a ello se lleva a cabo una gestión que puede considerarse aceptable dadas las limitaciones que se tienen que superar.

**Dimensiones de análisis:****Modelo de gestión educativa que implementa el Centro Escolar.**

**Participativo;** se fomenta el liderazgo y la participación de docentes, padres, madres y estudiantes, para dinamizar el planeamiento institucional.

**Mecanismos de Gestión Administrativa:**

Se forman tres comités, en donde se involucran todos los maestros: pedagógico de gestión y de evaluación.

**Mecanismos de Gestión Pedagógica:**

Se involucra el personal docente en los procesos pedagógicos por medio de comités pedagógicos, se efectúa la planificación didáctica y el proceso de evaluación del aprendizaje de manera coordinada y participativa.

**Principales problemas del centro escolar.**

Falta un centro de cómputo y áreas de recreación. Estas son condiciones que necesitan de más actividades de gestión para que el MINED proporcione mejores condiciones para el desarrollo del proceso educativo.

**4.1.2. Centro Escolar #2 “Edelmira Molina”**

Código de Infraestructura: 11770, ubicado en la avenida Juan Bertis del municipio de Ciudad Delgado. Cuenta con una matrícula de 590 estudiantes, 22 docentes y personal administrativo.

### **Características físicas del Centro Escolar:**

Está ubicado en el centro del municipio y es accesible para la población estudiantil. Cuenta con áreas recreativas pequeñas y biblioteca también pequeña; las aulas son iluminadas y ventiladas, hay agua potable y energía eléctrica.

### **Dimensiones de análisis:**

#### **Modelo de gestión educativa que implementa el Centro Escolar.**

**Participativo democrático.** Intervienen en la gestión del Centro Escolar los tres sectores principales de la comunidad educativa: docentes, padres, madres y estudiantes.

### **Mecanismos de Gestión Administrativa:**

El C. E. funciona a partir de la directriz del MINED y de los lineamientos de la Oficina Departamental, los cuales hace llegar a través de la orientación técnico-pedagógica del asesor.

El Centro es administrado por un Director único, dos sub directores uno matutino y uno vespertino (que son maestros con grado a su cargo). Apoyados por la planta de docentes, personal de servicio (vigilante y cocinera). Comité de gestión de recursos materiales y financieros; revisan PEI, PEA y la parte organizativa y de evaluación.

El CDE y consejo de alumnos participan en la toma de decisiones y aprueban el uso del recurso económico, ellos son los encargados de llevar cuentas y tomar decisiones administrativas. Se rigen por el reglamento y la normativa del C.E. Económicamente se depende del aporte del MINED y donaciones.

### **Mecanismos de Gestión Pedagógica:**

Existen diversos comités institucionales: comité pedagógico curricular, para apoyar el trabajo del docente en el aula, el director recibe planificaciones en los primeros meses del año y también a mediados, solamente hace observaciones si es necesario. La asignación de grados al personal docente se realiza tomando en cuenta la especialidad, experiencia, habilidades, destrezas, personalidad y carisma. Sin embargo, no se observa un ambiente muy favorable para el desarrollo del proceso educativo, hace falta más integración activa del personal.

### **Principales problemas del centro escolar.**

Se considera necesario proveer de laboratorios de ciencias para lo que sería necesario desarrollar actividades de gestión con el propósito de que se provea al centro de las instalaciones que le faciliten mejorar el servicio educativo; pero, las nuevas no permiten desarrollar actividades por lo que sería gestionar con el MINED lo que podría hacerse para obtener las instalaciones y equipos necesarios.

### **. Centro Escolar # 3 “Reino De Holanda”**

Código De Infraestructura: 11771, Está ubicado en la colonia “Entre Ríos” avenida Acolhuatán, Ciudad Delgado. Cuenta con una matrícula de 583 estudiantes, 26 docentes y personal administrativo.

### **Características Físicas del Centro Escolar:**

El tamaño es adecuado para la cantidad de alumnos y alumnas que atiende. Posee servicios sanitarios higiénicos y separados por género. Cuenta con áreas recreativas en los diferentes pabellones y con una cancha grande en donde se imparte la clase de Educación Física.

El mobiliario es adecuado a la estatura de los niños y niñas en cada nivel, cuenta con servicio de agua potable y energía eléctrica. Posee laboratorio de computación y una biblioteca. Es, de los cuatro centros observados, el que cuenta con mejores instalaciones y equipamiento.

### **Dimensión de Análisis:**

#### **-Modelo de Gestión Educativa que implementa el Centro Escolar:**

**Participativo**, pues tanto docentes como el Director participan en las actividades comunitarias.

#### **-Mecanismos de Gestión Administrativa:**

Se involucra la comunidad a través del CDE (Consejo Directivo Escolar) por medio de asambleas y escuela de padres, aunque las decisiones las toma el Sr Director en su función de Presidente del CDE. Así mismo, es él el encargado de coordinar la elaboración del PEI y del PCC, organización de los padres de familia, ejerciendo un liderazgo democrático.

Se interrelaciona con el Consejo Municipal, Juntas Directivas y Comités locales, para accionar en beneficio de la escuela y de la comunidad.

El alumnado también participa en la acción administrativa, realizando dinámicas y proyectos ecológicos y para mejorar la apariencia del centro escolar, en donde se observa un clima de tranquilidad y armonía

Por medio del comité de gestión se cotizan las diferentes compras de bienes, y contrataciones; se promueve la participación de la comunidad educativa, el apoyo de instituciones y empresa privada.

### **-Mecanismos de Gestión Pedagógica:**

Se reciben capacitaciones, seminarios y reuniones de trabajo

Todos los docentes están asignados según su especialidad, se cumple normalmente con los horarios establecidos, respetando las horas de entrada, salida y cambios de clase. El equipo evaluador se encarga de apoyar a cada docente para mejorar el trabajo.

### **-Principales Problemas identificados en el Centro Escolar:**

Es de los municipios más afectados por las maras. Sin embargo, dentro del recinto no se registran problemas de disciplina de gran magnitud. Este problema se presenta en casi todos los centros educativos del país y lo único que podrían hacer es gestionar ante las autoridades de seguridad los mecanismos de protección que garanticen un desarrollo del proceso con relativa seguridad, ya que aún dentro de la escuela se encuentran personas involucradas en las maras y además se encuentra rodeada de ese tipo de organizaciones que ofrecen un ambiente de inseguridad y temor.

#### **4.1.4. Centro Escolar # 4: Juana López**

**Código De Infraestructura: 11781**, ubicado en el centro de San Sebastián, municipio de Ciudad Delgado. Cuenta con una matrícula de 1043 estudiantes, 36 docentes y personal administrativo.

#### **Características físicas del Centro Escolar:**

El Centro escolar cuenta con instalaciones amplias, con árboles al centro; pero la infraestructura y mobiliario está sumamente descuidada, se observa un ambiente con poco aseo; Los sanitarios son suficientes pero la limpieza de éstos es insuficiente, tienen áreas recreativas y deportivas, las aulas son iluminadas y ventiladas, aunque existe interferencia ya que hay varias calles principales alrededor de la escuela. Tiene servicio de agua potable, de energía eléctrica.

## **Dimensiones de análisis**

### **Modelo de gestión educativa que implementa el Centro Escolar.**

A juicio de los entrevistados, se implementa un modelo participativo. Intervienen en la gestión del Centro Escolar los tres sectores principales de la comunidad educativa: docentes, padres, madres y estudiantes.

Las planificaciones que realiza el personal docente se revisan al principio del año, el PEA .es elaborado al inicio del año escolar también, se adecúa de mejor forma la planta docente.

### **Mecanismos de Gestión Administrativa:**

A final de cada trimestre se realiza una reunión con participación del padre de familia pero la asistencia es mínima. Se tienen convenios con otras instituciones.

. El presupuesto es insuficiente, sólo se cubren gastos de pago de personal administrativo y de servicio mínimo para material educativo.

### **Mecanismos de Gestión Pedagógica:**

Interactúa Director-Docente –alumnos-padres de familia, todos trabajan y andan pendientes de la organización de las actividades.

Los padres están motivados con los proyectos de los uniformes, alimentación, el de deporte, físico y moral-cívico.

Los docentes no hacen ninguna actividad para mejorar la enseñanza, tienen que prepararse más y actualizarse para trabajar de acuerdo a la edad de los niños.

### **Principales problemas del centro escolar.**

La zona es peligrosa por la existencia de la pandilla de la zona. No posee laboratorios sólo una pequeña biblioteca y al igual que la Reino de Holanda tendría que gestionar condiciones de seguridad.

## 4.2 Tablas Comparativas de Información Obtenida a Través de Entrevistas a los Sectores Sujetos de Estudio en cada Centro Educativo.

A continuación se presenta un consolidado de la opinión vertida por cada sector investigado,

GENERALIDADES :		Código De Infraestructura: 11780 Numero De Docentes:13 Numero De EstudiantesNiños:Niñas:Total:409 Calificación Promedio 7.5		
# 7.C.E.C PEDRO PABLO CASTILLO				
DIMENSIONES	DIRECTOR/A	DOCENTES	MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE	Opinión del Equipo
<b>A. Gestión Educativa</b> Gestión son todas las acciones y procesos que se realizan para alcanzar objetivos de proyectos educativos en las cuales intervienen diferentes áreas, como el proyecto educativo anual.	El estilo de gestión contribuye de manera positiva . Se forman tres comités en donde se involucran todos los maestros: <b>pedagógico, de gestión y de evaluación.</b> Cuyas funciones son: Coordinar la planificación didáctica, el proceso de gestión y la evaluación de los aprendizajes.	-El administrador de la escuela es el director apoyado por el CDE. -Se realizan acciones encaminadas al buen desarrollo administrativo, manteniendo comunicación entre el personal docente y administrativo. -Se Revisa el cumplimiento de las acciones planteadas en el PEA y se evalúan los avances en el PEG. Programas actualizados. Seminarios de capacitación. Proyecciones curriculares. Soluciones administrativas. Mejor calidad educativa.	Dirigen el C.E muy bien ante los alumnos y padres. Ponen en práctica lo administrativo. Cuando realizan actividades los fondos los utilizan para actividades de la escuela. En lo pedagógico se anda bien pero hay que enseñar al alumno a analizar. . No conozco apoyo por parte del MINED	Se observa congruencia entre las opiniones vertidas por los tres sectores interrogados y se confirma con la observación directa realizada, cuyes pormenores se encuentran en el análisis presentado en las páginas 89 y 90 de este documento.

<p><b>B. Participación</b></p> <p>En esta dimensión se analiza el involucramiento de cada sector en el proceso educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El personal docente se involucra de manera directa y participativa en los procesos pedagógicos.</li> <li>-El C.D.E conoce y discute la problemática para encontrar soluciones y gestionar los proyectos necesarios, planificar todas las actividades del año.</li> <li>-Los padres participan de manera activa y voluntaria.</li> <li>-Los estudiantes participan de forma individual y grupal.</li> <li>- Se realiza un diagnóstico y se delega autoridad para el desempeño eficiente, se toma en cuenta a todos sin distinción, formando directivos de grado y por ciclo.</li> <li>- Entre el director y los docentes existe una relación de compañerismo, se utilizan los canales de comunicación correctamente.</li> <li>-Se considera que el equipo docente posee cualidades y características de colaboración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se practica la participación activa y directa, apoyando directrices administrativas. En cuanto a los diferentes proyectos plasmados en el PEA.</li> <li>- Se programan actividades para obtener fondos para cubrir necesidades.</li> <li>- La relación Director-docente se desarrolla con mucho respeto, buscando la armonía y solución de los problemas.</li> <li>-En cuanto a la comunicación y relaciones interpersonales: Director-padres de familia-docentes: mantienen mucha comunicación.</li> </ul> <p>Todos poseemos la capacidad y la autorización para realizar actividades.</p>	<p>Los padres se involucran por medio del C.D.E Se aportan ideas y luego para hacerlas una realidad. Los padres colaboran en cualquier actividad que se necesite. Los estudiantes participan en el desarrollo de actividades. Los padres tenemos acción positiva vemos de que manera colaboramos y aportamos algo que esté a nuestro alcance. El presupuesto no es suficiente, se pide colaboración a los padres para algún evento que se realice en la institución. Existe relación positiva entre profesores y padres de familia. La directora y el personal poseen las cualidades y características necesarias para un buen funcionamiento de la escuela</p>	<p>La opinión vertida por los tres sectores consultados y el mismo tiempo se confirmó con la opinión del Sr. Asesor, verificando la gestión participativa en el desarrollo del proceso. Administrativo.</p>
---	---	--	---	---

<p><b>C.- Gestión Pedagógica Y Curricular</b></p> <p>Se incluye en este análisis la gestión pedagógica y curricular puesto que es el propósito y fin de los centros escolares. No tendría razón la existencia de éstos sino se ejecuta gestión pedagógica y curricular.</p>	<p>. Cada 5 años se hacen cambios al PEI. En pro de la formación de Competencias educativas de acuerdo con los indicadores de logro establecidos para la gestión curricular. Se efectúan capacitaciones y talleres.</p>	<p>Cada uno de los docentes tiene la oportunidad de planificar y elaborar su PEA y sus cartas didácticas. En todos estos procesos se incluye la evaluación: diagnóstica-correctiva-sumativa la cual se lleva a cabo antes-durante-después del proceso didáctico. Se desarrollan: Círculos de estudio. Seminarios curriculares. Evaluación pedagógica cada trimestre. Análisis de resultados-Planeación de nuevas estrategias.</p>	<p>Los contenidos son de utilidad práctica en su vida. Conozco actividades que los docentes ocupan para mejorar la enseñanza. Los docentes pueden mejorar su desempeño y lo están haciendo con capacitaciones. No encuentro vacíos en el área pedagógica.</p>	<p>Se evidencia la aplicación del modelo de gestión participativa y democrática. Los tres sectores investigados coinciden en cuanto a la forma en que se desarrolla el proceso educativo y en relación con la gestión pedagógica del Director y la capacidad del cuerpo docente.</p>
---	---	---	---	--

DIMENSIONES	DIRECTOR/A	DOCENTES	MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE	Opinión del Equipo investigador
<p><b>E. Logros Y Dificultades</b> Se reportan en esa dimensión los logros que según los entrevistados se han alcanzado y los dificultades o deficiencias que aún se encuentran pendientes de resolución para un mejor desarrollo del proceso educativo.</p>	<p>Puntaje 7.5 Ningún problema en materia de gestión. Medidas: mejorar gestión: talleres y capacitaciones. Si cree que se está impactando.</p>	<p>- Falta de apoyo directo y real de los padres de familia, por el tipo de comunidad. Situación económica. Situación del estatus familiar. Escasez de recursos. Capacitación permanente. Mayor apertura a la participación comunitaria con alumnos y comunidad. Equipamiento tecnológico al servicio del centro educativo. Visualizar mejor la problemática educativa.</p>	<p>Falta un centro de cómputo, áreas de recreación por espacio. Hacer un espacio más grande para recreación ver de qué manera conseguir computadoras.</p>	<p>En este aspecto se detecta divergencia entre la opinión de los sectores de la comunidad educativa :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La Dirección manifiesta ningún problema en materia de gestión.</li> <li>- Los docentes reportan falta de apoyo de la familia.</li> <li>-los tres sectores mencionan necesidades en cuanto a recursos, especialmente el área tecnológica.</li> </ul>

GENERALIDADES DEL C.E # 2 EDELMIRA MOLINA Avenida Juan Bertis Número Cuarenta Y Seis		Código De Infraestructura: 11770 Numero De Docentes:22 Numero De Estudiantes: Niños: : Niñas:Total:590 Calificación Promedio 7		
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIRECTOR/A</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE</b>	<b>Opinión del Equipo investigador</b>
A. <b>Gestión Educativa</b>	Gestión con participación de la comunidad, participan tres sectores, la gestión institucional se hace a través de recursos. Se trata de conocer los NIPS aplicando el FODA, priorizar necesidades, delegar al comité de gestión Apoyo del MINED presupuesto escolar, paquetes escolares, infraestructura. Orientación técnico-pedagógica Es una gestión con participación de los sectores educativos la gestión es más eficaz porque hay oportunidad para que se gestione por separado.	Democrática y participativa. Diagnóstico de las necesidades, priorización de necesidades, luego la gestión a realizar. Punto de vista pedagógico, la gestión de plazas compras de material didáctico. Capacitaciones. Orienta el proceso educativo En planificación Trabajamos siempre en equipo.	En la gestión participamos los tres sectores, con el apoyo del MINED mediante los programas.	Se observa congruencia en la respuesta vertida por los tres sectores de la comunidad educativa.

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIRECTOR/A</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE</b>	<b>Opinión del Equipo investigador</b>
<p>B.</p> <p><b>Participación</b></p>	<p>Reuniones del consejo de profesores para involucrarles en la toma de decisiones.  Reuniones del CDE y del consejo de alumnos.  Gestionar con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.(murales)se les permite a los estudiantes aportar ideas, materiales y otros.  Con el consejo de maestros, CDE y consejo de alumnos, para que de forma colegiada conocer NIPS de la comunidad para darles seguimiento a programas y proyectos, no se hacen actividades para obtener fondos sólo se tiene la mensualidad del cafetín.  La comunicación Director-docente se realiza a través de circulares y reuniones para plantear necesidades, problemas e intereses de los estudiantes así como aspectos disciplinarios.  Con el padre de familia se realizan reuniones mensuales para dar a conocer avances académicos y disciplinarios de los estudiantes, reuniones extraordinarias cuando las necesidades lo ameriten. El equipo docente con el que contamos es muy profesional.</p>	<p>Hacer el PEI y PEA.  Hacer planes de grado, hacer memorias.  Administración de la parte económica, hacer planes de compras.  En la elaboración de alimentos.  Se hacen campañas de limpieza.  Hablando con ellos personalmente para hacerle sentir que el futuro de ellos depende de cómo ellos se preparen.  No alcanza presupuesto no se realiza ninguna otra actividad económica porque el MINED prohíbe.  Director docente trabaja en planificación, docente padres de familia con charlas. Director padres de familia con reuniones. El equipo docente posee las cualidades necesarias para un buen desempeño.</p>	<p>Conocer las necesidades, aportar ideas para solucionar necesidades, incluirlas en el PEA, tomar decisiones, aprobar recurso económico.  Los padres se involucran en conocer los planes y proyectos de la institución y verificar su desarrollo pleno.  asamblea de padres de familia escuela para padres, entrevistas directas  Para solucionar aspectos académicos y disciplinarios.</p>	<p>Las respuestas obtenidas de los tres sectores son coherentes de donde se deduce que existe comunicación, y que se implementa un modelo de gestión participativo y democrático.</p>

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DIRECTOR/A</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE</b>	<b>Opinión del Equipo investigador</b>
<p>E.</p> <p>Logros</p> <p>Y</p> <p>Dificultades</p>	<p>El MINED no atiende las necesidades de infraestructura de la institución. Atender aspectos de infraestructura. Proveer de recursos tecnológicos a las instituciones educativas. Capacitar y generar incentivos Proveer laboratorios de ciencias.</p>	<p>Poder reunirse para planificar las actividades curriculares porque la mayoría trabaja. Hacer conciencia a los padres de familia sobre las necesidades del centro. Que los padres de familia se reúnan para que planifiquen sus actividades. El modelo si esta impactando todo se planifica de acuerdo a las necesidades y problemas e intereses de la comunidad educativa.</p>	<p>El MINED no aporta suficiente presupuesto para cubrir todas las necesidades.</p>	<p>Se manifiestan en relación con la insuficiencia de fondos que provee el MINED, pero se reporta una buena gestión para la resolución de los problemas y dificultades que se presentan.</p>

<b>GENERALIDADES DEL C.E</b> # 1. REINO DEHOLANDA Colonia Entre Rios, Final Calle A.		Código De Infraestructura: 11771 Numero De Docentes:26 Numero De Estudiantes: Niños:290; Niñas:293; Total:583, Calificación Promedio 7		
<b>DIMENS</b>	<b>DIRECTOR/A</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE</b>	<b>Opinión del Equipo investigador</b>
A. G E S T I O N  E D U C A T I V A	Modelo Participativo, ya que se involucran en algunas decisiones a docentes, alumnos y padres de familia. Por medio del C.D.E que es el pilar de la institución y el comité de gestión. Se hacen o piden a los proveedores cotizaciones para las diferentes compras de bienes., por medio del comité de gestión. En lo que respecta a la administración del personal docente y administrativo, el C.D.E es el que por medio del presidente toma las decisiones. La gestión se realiza por medio de los asesores pedagógicos. Charlas y capacitaciones por parte del MINED, Universidades. La gestión educativa se desarrolla con participación de la comunidad educativa y las respuestas positivas de instituciones y empresa privada.	Licenciado. El más adecuado a las necesidades de cada institución, asignatura y de los alumnos. Todo lo que se necesita para mejorar el ambiente educativo. Compañeros encargada son los que determinan como lo realizan. El equipo evaluador se encarga de orientar a cada docente para mejorar el trabajo de lo que necesitan. Capacitaciones, seminarios y reuniones de trabajo.  -De mucha ayuda para la labor de cada docente. Todos nos involucramos en los diferentes aspectos.	El centro escolar en la mañana exige más; la subdirectora exige siempre que lleguen uniformados. y ordenados. En la tarde es de otro modo. Gestión educativa pedagógica, yo he visto que pueden los alumnos porque se les enseña. Punto de vista administrativo: Reuniones/informan y preguntan. Participa la gente. Punto de vista pedagógico: la enseñanza es buena con los maestros que conozco si enseñan y son estrictos. No sé el apoyo que recibe el centro del MINED. El asesor viene más de seis veces en el año y todo el mundo se espanta cuando viene el asesor. Hay celebraciones que ayudan a motivar a los padres y alumnos.	Los tres sectores se pronuncian por una gestión eficiente y eficaz desde el punto de vista de las acciones reportadas. Individualmente y que se consolidan en este cuadro. Reportan, además la participación activa de todos.

DIMENSIONES	DIRECTOR/A	DOCENTES	MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE	Opinión del Equipo investigador
<p>B.</p> <p><b>Participación</b></p>	<p>Formando los diferentes comités de apoyo. Evaluación del desempeño docente, y de la inversión de los fondos, nos reunimos una vez al mes y en extraordinaria cuando sea necesario. Formando directivas de grado y comités de apoyo de Padres de Familia. Formando los diferentes comités de grado y las directivas. Buscar apoyo en instituciones municipales, gubernamentales y privadas. Bono 8,050 equivale a \$13 por estudiante. Contratación del cafetín escolar, donaciones de la empresa privada. Colaboración y donaciones de parte de los padres de familia y actividades para recaudar fondos. La participación es por parte de los docentes voluntaria y otras es autoritaria, el padre de familia es participativo y voluntariado. Todos los docentes están asignados según su especialidad.</p>	<p>Se divide en comités para desarrollar todos los objetivos. Se reúnen cada dos meses para planificar las actividades del año. Hay mucha colaboración por parte de los padres de familia en las diferentes actividades. Los estudiantes participan con mucho entusiasmo en las actividades tanto del aula como ex aula. Se realiza lo necesario para orientar el proceso de aprendizaje el monto no alcanza para cubrir las necesidades del centro. Director-Docente y los padres de familia apoyan en todo lo solicitado. Deberían tener lo que se requiere para poder satisfacer las necesidades de los niños.</p>	<p>Hay directivas en los grados. Hacen reuniones para tomar decisiones tanto de dinero como de otros. Pagan para elaborar alimentos y ayudan a los niños en los deberes. Hacen limpieza cuando vienen de particular. Uniformados. Hay cuotas alimentaria de \$2 mensuales solo un 4% lo paga. El presupuesto escolar no es suficiente, hacen rifas, venden bombones. Interactúan director- Docente y Docente-padres de familia- docente. Si, no he visto ningún maltrato para niños, dan clases, son responsables los maestros, vienen 10 a 20 minutos tarde pero bien.</p>	<p>De las diferentes respuestas obtenidas se deduce una acción conjunta de los tres sectores en el desarrollo de la gestión, la que se considera participativa y democrática.</p>

DIMENSIONES	DIRECTOR/A	DOCENTES	MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE	Opinión del Equipo investigador
<p>C.</p> <p><b>Gestión</b></p> <p><b>Pedagógica</b></p> <p><b>Y</b></p> <p><b>Curricular</b></p>	<p>Cada inicio de año el docente presenta planificaciones. La evaluación se hace particular como en equipo de docentes. Se hacen ajustes según la realidad en que se encuentre la institución. Solicitar ante la departamental de educación, apoyo para que los docentes reciban capacitaciones. Reuniones con los docentes para evaluar su desempeño en el grado para actualizarlos en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Si se realiza todo lo que se necesita en el desarrollo de los objetivos del aprendizaje. Se realizan cambios para mejorar cada uno de los aspectos que se necesitan. Realizamos excursiones de carácter educativo. Buscar algunas estrategias para aplicarlas con los niños.</p>	<p>Sí, mucho. El de alimentos desde marzo. No sé. No cumplen el horario de salida. Están aceptables.</p>	<p>Las opiniones vertidas se relacionan con diversos aspectos pero en todo caso se revela similitud en el criterio en cuanto a aspectos de la gestión.</p>
<p>E.</p> <p><b>Logros</b></p> <p><b>Y</b></p> <p><b>Dificultades</b></p>	<p>Puntajes primero 7.5, tercero 7, sexto 7. Problemas, económicos, colaboración, voluntad, tiempo. Si pudiera, mejoraría la infraestructura, capacitaciones de actualización a los docentes, dotación de material didáctico suficiente a los docentes para el desarrollo de sus actividades programáticas. El modelo no está impactando, falta más apoyo por parte del ministerio de educación, en lo que respecta al monto del presupuesto escolar anual, ya que no se ha logrado cumplir con mis expectativas como director.</p>	<p>Está ubicada en el lugar inadecuado para poder cumplir con las exigencias de los niños. Mobiliario, infraestructura y material didáctico. Porque ayuda a las diferentes expectativas de los docentes.</p>	<p>No colaboran con dinero. La disciplina en la mañana es buena y en la tarde es mala. Solventar acerca de aspecto económico. Pupitres, infraestructura. Pero hay problemas de infraestructura que no se han podido arreglar por caro.</p>	<p>Se revela diferencia en cuanto al funcionamiento de la sección matutina y vespertina, aunque en cuanto a necesidades insatisfechas reportan las mismas.</p>

GENERALIDADES DEL C.E		Código De Infraestructura:11781 Numero De Docentes: 36 Numero De Estudiantes: Niños:Niñas:Total:1043		<b>Opinión del Equipo investigador</b>
# 3. JUANA LOPEZ				
DIMENSIONES	DIRECTOR/A	DOCENTES	MADRES O PADRES	
A. <b>Gestión. Educativa</b>	Involucrando a la comunidad especialmente al CDE Manual de convivencia revisado y aprobado por el MINED, Las planificaciones que realiza el personal docente, el PEA. Elaborado al inicio del año escolar el presupuesto escolar, se adecua de mejor forma la planta docente. Con respecto a gestión educativa no se tiene ningún apoyo por parte del MINED Asesoría pedagógica el trabajo que realiza es obtener información del centro escolar como estadísticas, índices sobre edad, deserción, es quien lleva y trae la información. Mejora el nivel de convivencia de la comunidad educativa. En el aspecto académico de los estudiantes.	Participativa y reuniones. Administrativa y pedagógica. Depende de normativas que manda el MINED y luego se las dan a conocer a los maestros. Están ocupados más en los administrativos. Muy bueno –el bono. Muy poco da pequeñas orientaciones no profundizadas en el campo pedagógico. Están con auxilio de otras instituciones, Retiros, bailes.	Bien, falta para llevar a la excelencia porque hay muchas deficiencias, falta de material didáctico Se pone en práctica lo administrativo y lo comunitario. Se les informan atreves de reunión, y toman en cuenta los aportes. Los alumnos no están motivados por problemas económicos y familiares. El MINED apoya con libros, comida, uniformes y zapatos. Si porque se toma más en serio la educación. Si, trabajan y andan pendientes de la organización de las actividades.	Resumiendo lo que cada uno de los encuestados respondió se detecta participación activa de los tres sectores, quienes están de acuerdo con lo que manifiestan, en relación con los diferentes aspectos de la gestión y la manera en que se tratan los problemas y dificultades en el centro escolar.

DIMENSIONES	DIRECTOR/A	DOCENTES	MADRES Y PADRES MIEMBROS DEL CDE	Opinión del Equipo investigador
<p>B.</p> <p><b>Participación</b></p>	<p>Se involucran los docentes a través de los comités y de actividades curriculares y extracurriculares.  CDE elaboración del presupuesto escolar, PEA, administración de recursos físicos y materiales.  Planifica actividades para desarrollar  Con toda la comunidad educativa.  El padre de familia no quiere participar hay problemas con la preparación de alimentos.  A final de cada trimestre se realiza una reunión con participación del padre de familia pero la asistencia es mínima. Se tienen convenios con otras instituciones.  Reuniones con docentes, actividades curriculares y extracurriculares, reuniones con padres de familia y con docentes para evaluación del trabajo académico. El presupuesto es insuficiente, solo se cubre gastos de pago de personal administrativo y de servicio mínimo para material educativo.</p>	<p>Involucramiento bien marcado, se dan a conocer y participan en actividades.  Participa en la forma de darle diferentes actividades, colaboran en toma de decisiones con los bonos.  En reuniones se toman decisiones sobre educación.  Existen directivas de padres y alumnos.  Están motivados, participan en la forma de cómo ir mejorando al estudio , actos cívicos.  Diagnostico de las necesidades de los alumnos, la infraestructura para poder observar los vacíos que se encuentran y llevarlos a feliz término.  La tienda escolar.  Interactúan Director-Docente –alumnos-padres de familia  Si, cada quien lo clasifica de acuerdo a cualidades, aptitudes donde sea más efectivo.</p>	<p>Bien falta para llevar a la excelencia porque hay muchas deficiencias, falta de material didáctico  Se pone en práctica lo administrativo y lo comunitario.  Se les informan a través de reunión, y toman en cuenta los aportes.  Los alumnos no están motivados por problemas económicos y familiares.  El MINED apoya con libros, comida, uniformes y zapatos.  Si porque se toma más en serio la educación.  Si, trabajan y andan pendientes de la organización de las actividades.  Se hacen directivas para ayudar en las actividades y colaboran con actividades</p>	<p>Se reporta acción participativa de los tres sectores .tanto en lo administrativo como en lo comunitario y educativo.  Se considera un apoyo el suministro de uniformes, libros y comida por parte del MINED y se estima que los resultados serían mejores si se tuviera más apoyo económico.  En otras palabras, se considera que la gestión es participativa y acertada con los recursos con que se cuenta.</p>

	<p>Con toda la comunidad hay un buen clima institucional, existen reuniones y actividades culturales.</p> <p>Si, el personal docente es colaborativo. se puede llegar a la excelencia si se contara con el material educativo y tecnología.</p>		<p>didácticas.</p> <p>Ayudan en lo administrativo, hacen limpieza, cocina a diario los alimentos.</p> <p>Pintura, organizan eventos.</p> <p>Están motivados.</p> <p>Colaborar cuando se les pide ayuda.</p> <p>Actividades, excursiones y rifas.</p> <p>Interactúan docente-padres de familia-docente</p> <p>Si mantienen disciplina y orden.</p>	
<p>C.</p> <p><b>Gestion</b></p> <p><b>Pedagógica</b></p> <p><b>Y</b></p> <p><b>Curricular.</b></p>	<p>Reuniones de docentes por ciclo que se realiza al final de cada trimestre, plan de grado, planificaciones.</p> <p>A través de proyectos complementarios en los diferentes áreas, pedagógica, financiera, de gestión, etc.</p> <p>Capacitaciones con el personal docente para apoyo en diversas áreas evaluación, planificación, etc.</p>	<p>Se desarrolla con la comunidad, se hacen reuniones, se toman acuerdos y se establecen objetivos y metas.</p> <p>Se hace cada año, se agrega o quita.</p> <p>Excursiones con fines educativos.</p> <p>Canchas de la ciudadela, polideportivo informática, deportes.</p> <p>Dar lineamientos acorde a los del MINED.</p> <p>No hay personal idóneo para</p>	<p>Si son cosas prácticas.</p> <p>Los proyectos de los uniformes, alimentación, el proyecto de deporte, físico y moral-cívico.</p> <p>Los docentes no hacen ninguna actividad para mejorar la enseñanza.</p> <p>Si tienen que prepararse más y actualizarse de acuerdo a la edad de los niños.</p>	

		solucionar problemas que presenta la comunidad educativa, psicólogo, artes manuales.		
E. <b>Logros</b> <b>Y</b> <b>Dificultades</b>	Más de 5.0 lo que ha permitido el incentivo al docente. Algunos problemas gran carga al director con los paquetes escolares el padre de familia del CDE no tiene tiempo por su trabajo, las instituciones externas no apoyan el trabajo, alcaldía. Invertiría en tecnología, material educativo capacitación del personal docente, etc. Se ha mejorado pero hace falta mucho para alcanzar excelencia.	Trabajar con la disciplina. Mejoramiento de las instalaciones. Electricidad, agua. Infraestructura. Dar mayor importancia al aspecto económico para aumentar el bono. Incentivar al alumno para mejorar su vida. Hay mejores proyecciones de ayuda para mejorar la calidad educativa de los alumnos.	Los problemas del centro son: Energía, los responsables de paquetes escolares y mejor comunicación docente-padre. Infraestructura, Material didáctico, motivación a través del deporte. Está bien hay que esforzarse más.	

### 4.3 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES INVESTIGADOS.

En el siguiente cuadro se describen, en forma comparativa, los resultados o hallazgos encontrados en el proceso investigativo en cada uno de los cuatro centros educativos que conformaron la muestra.

#### CUADRO RESUMEN INFORMACIÓN DE CENTROS ESCOLARES

CE	Modelo	Mecanismos de gestión		Relacion Modelo- eficacia	Principales problemas	Posibles soluciones	Conclusiones
		Administrativa	Pedagógica				
#1 R H	Participativo	Reuniones, comité de gestión	Charlas, capacitaciones	El modelo no está impactando. Siete alumnos reprobados.	Infraestructura, mobiliario	Capacitación docentes(actualización) Aumentar monto del presupuesto	Existen capacitaciones pero no están siendo efectivas.
#2 EM	Participativa y democrática	Circulares, reuniones mensuales y extraordinarias, asambleas. No se realizan actividades económicas	Hacer planes y evaluarlos, reuniones logros y limitantes	Se esta trabajando, pero no son muy buenos los resultados.	Infraestructura(laboratorio de ciencias) Capacitación docente Recursos tecnológicos	Incentivos para docentes Proveer de material didáctico	No hay una sola opinion del área pedagógica.
#3 JL	Participativo	Comités .Reuniones con docentes, actividades curriculares y extracurriculares, .Reuniones con padres de familia y con docentes para evaluación del trabajo académico. El presupuesto es insuficiente, solo se cubre gastos de pago de personal administrativo y de servicio. mínimo para material educativo.	Depende de normativas que manda el MINED y luego se las dan a conocer a los maestros. Están ocupados más en lo administrativo. muy poco da pequeñas orientaciones no profundizadas en el campo pedagógico.	El modelo permite que los estudiantes salgan bien en la Paesita	Los problemas del centro son: Energía, los responsables de paquetes escolares y mejor comunicación docente-padre. Infraestructura, Material didáctico, motivación a través del deporte.	Trabajar con la disciplina. Incentivar al alumno para mejorar su vida. Mejores proyecciones de ayuda para mejorar la calidad educativa de los alumnos	Trabajo docente calificado, excelente, pero también se menciona que deben actualizarse.
#7 PPC	(describe) participativo	Comités , comunicación, evalúa avances, reuniones para conocer y discutir diversas problemáticas, gestionar proyectos, ejecutar proyectos	Programas actualizados, seminarios Capacitaciones, talleres, círculos de estudio, evaluación pedagógica cada trimestre.	Ha permitido el involucramiento de toda la comunidad educativa	Mejorar desempeño docente Infraestructura hace falta un centro de computo, áreas de recreación, Equipo tecnológico (Computadoras)	Capacitación permanente, mayor apertura a la participación comunitaria	Se tiene la percepción que se esta impactando

CE	Modelo	Mecanismos de gestión		Relación Modelo-eficacia	Principales problemas	Posibles soluciones	Conclusiones
		Administrativa	Pedagógica				
Ase sor	(Describe) participativo	Comités, capacitaciones recursos financieros, planificación estratégica	Integración de los padres en el Proceso de Aprendizaje, primer asesor pedagógico el director, capacitaciones	El modelo de gestión no está impactando en la eficacia de la escuela, porque todavía tenemos escuelas que se conforman con un nivel de aprendizaje por memorizaciones solamente y no llegar a la resolución de problemas.	Demasiado tiempo en parte administrativa poco en área pedagógica(directores y asesor)	Capacitación y actualización docente. Implementar tecnología en los procesos de aprendizaje	....."El modelo de gestión no está impactando en la eficacia de las escuelas, porque todavía tenemos escuelas que se conforman con un nivel de aprendizaje de memorizaciones solamente..."

## **4.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBSERVADOS EN LOS CENTROS INVESTIGADOS**

### **4.4.1 Modelo de Gestión Implementado:**

Predomina el modelo participativo, el cual se aplica en las 4 escuelas estudiadas, aunque en dos de ellas el modelo se complementa llegando a clasificarse como participativo democrático.

El Sr. Asesor confirma la utilización del modelo de gestión participativa.

### **4.4.2 Mecanismos de Gestión:**

#### **1 Gestión Administrativa:**

Aunque se reporta la organización de un Comité de Gestión, la acción de éste se reduce a la realización de reuniones para conocer y discutir diversas problemáticas, gestionar proyectos y ejecutar algunos de ellos. No se realizan actividades que permitan la recolección de fondos

El Sr. Asesor reporta la organización de Comités, y la realización de capacitaciones. Informa que en las escuelas se cuenta con recursos financieros, y se lleva a cabo una planificación estratégica:

#### **Aspectos observados respecto a la gestión administrativa:**

- **Liderazgo institucional:** Existencia de un líder que dirija con seguridad las acciones administrativas y pedagógicas

- **Normativa clara:** Lineamientos para el correcto funcionamiento del centro escolar

- **Adecuada conducción disciplinaria:** Reglas bien definidas de la forma en que se ha de llevar la disciplina, tanto en lo administrativo, con los docentes, como en lo formativo con el alumnado.

- **Evaluación como rutina medular institucional:** Existen lineamientos establecidos por el MINED los cuales especifican, en un documento denominado “Normativa de Evaluación” los procedimientos a seguir, los derechos y obligaciones de los alumnos y de los docentes en casos especiales.

#### **Aspectos observados en relación con la gestión pedagógica:**

Se trabaja con programas actualizados, se realizan seminarios, capacitaciones, talleres y círculos de estudio. Además, se realiza evaluación pedagógica cada trimestre integrando a los Padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

#### **4.4.2 Observaciones en cuanto al Desempeño Administrativo y Pedagógico**

##### **4.4.2.1 Funcionamiento Administrativo**

- **Liderazgo institucional:** El liderazgo en las instituciones lo ejerce el Sr. Director en una forma democrática, ya que es quien toma las decisiones pero en consulta con los docentes.

- **Normativa clara** Se siguen los lineamientos emitidos del MINED para el funcionamiento de los centros educativos, pero conservando el grado de autonomía que la ley permite, tomando decisiones en consenso

- **Adecuada conducción disciplinaria:** La disciplina se trata en forma coordinada con los docentes y Padres de Familia.

##### **- Evaluación como rutina medular institucional:**

Se practica la evaluación continua del desempeño docente y de los resultados en el aprendizaje del alumnado siguiendo los lineamientos que imparte el MINED a través de su Normativa de Evaluación.

#### 4.4.2.2 Funcionamiento Pedagógico

- **Liderazgo Pedagógico:** Capacidad de los Directores de asumir la conducción de las acciones educativas en forma democrática y eficiente.

- **Participación activa de los profesores:** Involucramiento de todos los docentes en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades del Centro Educativo.

- **Adecuada conducción disciplinaria:** Seguimiento efectivo del cumplimiento de las normas establecidas en el Centro Escolar, tanto en el quehacer docente como en el actuar del alumnado en todos los aspectos de la vida escolar.

- **Evaluación como rutina medular institucional:** La planificación y ejecución de actividades que permiten evaluar el desempeño profesional de los docentes y el aprendizaje del alumnado en los contextos: cognitivo, procedimental y actitudinal en forma continua a todo lo largo del proceso educativo, así como el clima social en que se desarrollan las acciones educativas.

#### 4.5 Principales Problemas:

Los principales problemas detectados en los centros escolares del Distrito son:

- Deficiencias en Infraestructura: especialmente en cuanto a las áreas recreativas
- Falta de recursos tecnológicos.
- Capacitaciones a docentes.
- El asesor pedagógico reporta que es demasiado tiempo el que hay que dedicar a la administración por lo que al área pedagógica se le dedica muy poco tiempo.
- Accionar de maras en el entorno.

#### 4.6.- Análisis de la Efectividad del Modelo:

Considerando como efectividad los resultados obtenidos en el rendimiento del alumnado, se presenta el cuadro de las calificaciones reportadas en cada uno de los centros educativos investigados.

##### 4.6.1. Cuadro de Resultados en Cuanto a Rendimiento Académico por Índice de Aprobación

Centro No.	No. DOCENTES	N. ALUMNOS	Cal. Prom.	APROBADOS	REPROBAD.	MODELO GESTION	Índice de aprobación
1 R. Holanda.	26	583	7.0	576	7	Participativo	98%
2 E. Molina	:22	590	7.0	588	2	Democrático Participativo	99%
3 J López	15	1043	6.5	1043	10	Participativo	99 %
7 P.P. Catillo	:13	409	7.5	402	7	Participativo Democrático.	98%

**Interpretación:** El índice de aprobación es similar en las escuelas, así como es similar el modelo de gestión implementado; sin embargo, hay que tomar en cuenta que según la normativa de evaluación vigente, por indicaciones del MINED no se puede reprobado alumnos salvo en casos excepcionales que la Normativa específica. Por lo que el número de aprobados no es suficiente indicador para evaluar el modelo de gestión.

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PLAN 2021, LOS DEL PROGRAMA 2009-2 014 Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO.**

<p><b>MODELO DE GESTIÓN EFECTIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE EL SALVADOR ( MINED)(Plan 20-21).</b></p>	<p><b>PROGRAMA SOCIAL EDUCATIVO 2009-2014 “VAMOS A LA ESCUELA”</b></p>	<p><b>HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES DEL DISTRITO 06-16 DE CIUDAD DELGADO.</b></p>
<p><b>Gestión Escolar</b></p>	<p><b>Gestión Escolar</b></p>	<p><b>Modelo De Gestión Implementado:</b></p>
<p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Democrática:</b> todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.</li> <li>• <b>Integradora:</b> vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.</li> <li>• <b>Sistemática:</b> orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.</li> <li>• <b>Inclusiva:</b> integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.</li> <li>• <b>Comunitaria:</b> integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.</li> <li>• <b>Eficiente :</b> hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos</li> <li>• <b>Eficaz:</b> logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.</li> </ul> </p>	<p> <b>El Modelo Educativo:</b>  <b>Se fundamenta sobre los siguientes postulados:</b>            1) Se concibe el ser y el hacer educativo centrado en el educando y partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y sus comunidades.            2) El sistema educativo formará ciudadanos con juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa, con habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos que les permitan transformar la realidad social, valorar y proteger el medio ambiente.            3) El nuevo modelo educativo formará al estudiantado con una amplia y profunda identidad nacional, incorporando en sus estudios un fuerte componente histórico cultural que propicie una conciencia crítica y reflexiva.            4) Formación humanista que facilite al educando la interiorización crítica y reflexiva de un marco ético, cuya práctica ocurrirá en los deferentes escenarios de la vida.            5) Formar estudiantes que en el futuro desempeñen un rol importante en el desarrollo científico y tecnológico nacional y regional. Con este modelo educativo se persigue la formación de personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y la nación y que tengan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr su plena realización en los planos: social, cultural político y económico, mediante la aplicación de un pensamiento crítico y creativo.            Todo esto en un marco de valores en los que la identidad nacional, la solidaridad, la tolerancia y las virtudes cívicas coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado en el que las capacidades y talentos individuales se pongan preferentemente al servicio del bien común.         </p>	<p>           Predomina el <b>modelo participativo</b>, el cual se aplica en las 4 escuelas estudiadas, aunque en dos de ellas el modelo se complementa llegando a clasificarse como <b>participativo democrático</b>.            El Sr. Asesor confirma la utilización del modelo de gestión participativa.         </p>

COMPONENTES DE LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA		ASPECTOS OBSERVADOS : RESPECTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:
<p><b>a) estratégico</b>, (PEI) para un período de cinco años el cual contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VISIÓN,</li> <li>• MISIÓN,</li> <li>• IDEARIO,</li> <li>• DIAGNÓSTICO,</li> <li>• OBJETIVOS GENERALES</li> </ul> <p>Los que se concretizan en acuerdos que toma la comunidad educativa en los tres proyectos que forman el PEI:</p> <p>-PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO <b>(PCC):</b>  - Proyecto de Gestión <b>(PG):</b>  - Proyectos Complementarios <b>(PC):</b></p>	<p><b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS:</b>  Este programa se basa en la ejecución de un currículo que comprende materiales de estudios relevantes y pertinentes para el logro de aprendizajes significativos y para la formación de estudiantes responsables de su propia educación, con el apoyo de su familia y de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca como una necesidad: Directivos y docentes comprometidos con la mejora del ejercicio docente y con el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes.</li> <li>• Así como el establecimiento de Centros educativos adecuados, seguros, organizados y democráticos.</li> <li>• Y la participación de la familia, con mayor responsabilidad, en la educación de sus hijos.</li> <li>- Se mantienen los documentos del plan anterior y sus procedimientos de elaboración e implementación.</li> </ul>	<p>- <b>Liderazgo institucional:</b> Existencia de un líder que dirija con seguridad las acciones administrativas y pedagógicas</p> <p>- <b>Normativa clara:</b> Lineamientos para el correcto funcionamiento del centro escolar</p> <p>- <b>Adecuada conducción disciplinaria:</b> Reglas bien definidas de la forma en que se ha de llevar la disciplina, tanto en lo administrativo, con los docentes, como en lo formativo con el alumnado.</p> <p>- <b>Evaluación como rutina medular institucional:</b> Existen lineamientos establecidos por el MINED los cuales especifican, en un documento denominado “Normativa de Evaluación” los procedimientos a seguir, los derechos y obligaciones de los alumnos y de los docentes en casos especiales.</p>
<p><b>b) operativo</b>, (PEA). Para la implementación en el día a día, que contiene: objetivos específicos, actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros.</p>	<p>Este programa se ha trazado las líneas estratégicas siguientes.</p> <p><b>A ) Equidad en el Acceso y Permanencia en el Sistema Educativo.</b></p> <p><b>B) currículo pertinente y aprendizaje significativo</b></p> <p><b>C). Dignificación y desarrollo del profesorado y directivos docentes.</b></p> <p><b>D). Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos.</b></p> <p><b>E)- Formación permanente para la población joven y adulta.</b></p> <p><b>F) Ciencia, tecnología e innovación integradas a la educación</b></p> <p><b>G) Fortalecimiento de la educación superior.</b></p>	<p><b>EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN PEDAGÓGICA:</b>  Se trabaja con programas actualizados, se realizan seminarios, capacitaciones, talleres y círculos de estudio. Además, se realiza evaluación pedagógica cada trimestre integrando a los Padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.</p>

**DEFINICIÓN DE TÉRMINOS DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS DE LOS PLANES 20- 21 Y 2009-2014**

<b>Términos</b>	<b>Definiciones :</b>	<b>Resultados observados</b>
<b>DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El éxito o fracaso son responsabilidad del Director.</li> <li>-El centro educativo constituye un espacio digno, seguro democrático y esperanzador.</li> <li>- El director debe ejercer un fuerte liderazgo pedagógico, y fuertes habilidades gerenciales.</li> </ul>	<p><b>El índice de aprobación</b> es similar en las escuelas, así como es similar el modelo de gestión implementado; sin embargo, hay que tomar en cuenta que según la normativa de evaluación vigente, por indicaciones del MINED no se puede reprobar alumnos salvo en casos excepcionales .que la Normativa específica. Por lo que el número de aprobados no es suficiente indicador para evaluar el modelo de gestión.</p>
<b>ORGANIZACIÓN ESCOLAR EFECTIVA.</b>	<p><b>Es la que permite un funcionamiento eficaz y produce resultados positivos.</b></p>	<p><b>Mecanismos de gestión:</b></p> <p><b>Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones, comité de gestión</li> <li>-Circulares, reuniones mensuales y extraordinarias, asambleas.</li> <li>-No se realizan actividades económicas</li> <li>-Comités .Reuniones con docentes,</li> <li>-Actividades curriculares y extracurriculares,</li> <li>-Reuniones con padres de familia y con docentes para evaluación del trabajo académico.</li> <li>- El presupuesto es insuficiente, sólo se cubre: gastos de pago de personal administrativo y de servicio,</li> <li>- mínimo para material educativo.</li> <li>- Comités , comunicación, se evalúan avances,</li> <li>-Reuniones para conocer y discutir diversas problemáticas, gestionar proyectos, ejecutar proyectos</li> </ul> <p><b>Pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Charlas, capacitaciones</li> <li>-Hacer planes y evaluarlos, reuniones logros y limitantes</li> <li>-Depende de normativas que manda el MINED y luego se las dan a conocer a los maestros.</li> <li>-Están ocupados más en lo administrativo.</li> <li>-Muy poco da pequeñas orientaciones no profundizadas en el campo pedagógico.</li> <li>-Programas actualizados, seminarios</li> <li>-Capacitaciones, talleres, círculos de estudio, evaluación pedagógica cada trimestre.</li> </ul>

<p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p>	<p>Que los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendan.</li> <li>- Tengan claro qué deben aprender.</li> <li>-Sepan cómo deben aprenderlo.</li> <li>-Puedan comprobar si están aprendiendo.</li> <li>-Sepan aplicar sus aprendizajes.</li> </ul>	<p><b>RESULTADOS OBTENIDOS</b> en las escuelas investigadas como muestra:</p> <p><b>No.1 Reino de Holanda:</b> El modelo no está impactando. Siete alumnos reprobados.</p> <p><b># 2 EDELMIRA MOLINA</b> Se está trabajando, pero no son muy buenos los resultados.</p> <p><b># 3. JUANA LOPEZ:</b> El modelo permite que los estudiantes salgan bien en la paesita</p> <p><b>No.7 Pedro Pablo Castillo</b> Ha permitido el involucramiento de toda la comunidad educativa.</p> <p><b>Inf. Asesor Pedagógico</b> El modelo de gestión no está impactando en la eficacia de la escuela, porque todavía tenemos escuelas que se conforman con un nivel de aprendizaje por memorizaciones solamente y no llegar a la resolución de problemas.</p>
------------------------------------	---	--

## CAPITULO 5

### 5.0 CONCLUSIONES

Con base en el análisis lógico de las respuestas obtenidas y las observaciones realizadas en el estudio se concluye:

5.1 En lo referente a la aplicación del Modelo de Gestión administrativa en el funcionamiento administrativo de los centros que fueron objeto de estudio se encontró que:

- En los 4 Centros Educativos que sirvieron como muestra en el estudio predomina el modelo de administración participativa. Y en relación con los requerimientos plasmados en el plan 2021 y en el Programa Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela”, se observó que si bien se cumplen algunos de los lineamientos del plan 2021 no así del plan social “vamos a la escuela”, el cual actualmente se implementa sólo en algunos centros que se consideran pilotos. Al respecto comentamos que hace falta que se ponga más empeño en su ejecución para obtener mejores resultados.

**5.2 En cuanto a la aplicación del Modelo de Gestión Educativa en el funcionamiento pedagógico de los centros que fueron objeto de estudio:**

- En el proceso educativo no se apreciaron claramente procesos de mejora independientes de los exigidos por el Ministerio de Educación y sus fórmulas contenidas en documentos normativos. No se evidenció iniciativa para la búsqueda de la innovación a partir de propuestas metodológicas emanadas de los documentos oficiales.

- Tanto el personal docente como los padres de familia, alumnado y personal administrativo participan activamente en el proceso.

- El promedio de calificaciones evidencia un rendimiento que puede estimarse como **Muy Bueno** y se encuentra así en todas las escuelas; al regirse todas por un modelo de gestión democrático o democrático participativo se puede asumir que dicho modelo permite obtener buen rendimiento.
- Si el análisis de efectividad se hace basado en el promedio de las calificaciones obtenidas por el alumnado, podría decirse que el resultado es satisfactorio; aunque habría que profundizar en el aspecto formativo ya que éste se ve afectado por la delincuencia imperante en la zona.
- Aunque en el rendimiento académico del alumnado las calificaciones son altas y el número de reprobados mínimo, esto no conlleva a certificar la eficacia del modelo de gestión empleado puesto que hay factores que no fueron evidenciados en el funcionamiento pedagógico y administrativo de los centros educativos estudiados

### **5.3 Recomendaciones para un mejor desempeño administrativo y pedagógico en los centros que fueron objeto de estudio:**

Después de haber analizado la información obtenida, el equipo investigador considera que sería conveniente para mejorar los resultados en el proceso educativo:

- Adoptar los lineamientos de la Escuela de tiempo pleno, combinando metódicamente los espacios para mejorar la formación de competencias específicas en el alumnado; utilizar productivamente el tiempo para el trabajo en clase, haciendo uso de trabajo en grupo y trabajo individual.
- Así mismo, se sugiere el uso de la tecnología como recurso innovador y estimulante para el aprendizaje de los y las alumnas, para promover el auto aprendizaje y la responsabilización del alumnado en su propia formación; incitarles

al buen uso de los medios de comunicación social. Es importante que el docente pierda el temor o la pasividad en cuanto al uso de la tecnología y se ponga a tono con el estudiantado en cuanto a ello para orientarles en el uso adecuado y provechoso de las redes sociales y otros beneficios que pueden lograr a partir de la tecnología. Que se enteren de los beneficios y posibles problemas que les puede generar la buena o negligente utilización de ella.

-Es conveniente implementar el trabajo en equipo del personal docente, Director y Padres de Familia para desarrollar proyectos que les permitan adquirir las habilidades necesarias para poder desarrollar un trabajo productivo así como niveles culturales acordes con un desarrollo personal armónico.

-Desligar la gestión educativa de cualquier vinculación política y promover en el personal los principios democráticos, estimulando el ejercicio de hábitos y principios vocacionales por medio de capacitaciones que buscan los cambios convenientes para un buen ejercicio de gestión educativa.

-La gestión será más efectiva en la medida en que se logre un ambiente de trabajo agradable entre todos los miembros que participan en las actividades escolares.

-Una cultura profesional debe comprometer al profesorado y demás participantes en la educación a la formación de valores de conducta y orientación al bien público.

Un maestro, para un desempeño profesional docente efectivo debe ser: generoso, lúcido, exigente, responsable, amoroso, agudo, protagonista, comprometido, prospectivo; mientras el Director debe ser un líder democrático, dinámico, comprensivo y buen comunicador.

## BIBLIOGRAFÍA

**AGUERRONDO, INÉS (1993): “La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación”, La Educación, XXXVII.**

**AMARATE, A. M. (2000). “Gestión Directiva”. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.**

**ANDER-EGG, E. (1993). “La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores”. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.**

**ANDRADE, ANA PATRICIA: “Gestión educativa para una educación democrática”. Módulo 1, Perú. Sin año de publicación.**

**ALVARADO FELIX Y JUAN CARLOS RODRIGUEZ (2004): “Caracterización general de directores/as y docentes en centros escolares rurales atendidos por el proyecto EXCELL”. Estudio de USAID Y MINED.**

**ÁLVAREZ, M. (1988). “El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión”. Madrid: popular.**

**BANCO MUNDIAL (2000): EL SALVADOR: EL CASO DE EDUCO**

**BANCO MUNDIAL (2004). Revista En Breve. Junio.**

**BRASLAVSKY CECILIA Y TIRAMONTI GUILLERMINA (1990): “Conducción educativa y calidad de la enseñanza media”(Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores.**

**-BURKI, S., G. PERRY Y W. DILLINGER (1999). “Más allá del centro: la descentralización del Estado”. Washington, D.C.: Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe.**

**CASASSUS JUAN (2000): “Problemas de la gestión educativa en América. Latina”(la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), UNESCO.**

**CIDEP (1993) “Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el**

**Progreso Social**”- CCR-Coordinadora de Comunidades y Repobladores de Chalatenango: La Educación Popular en Chalatenango: Un diagnóstico.

**COLLERETTE, P. Y DESLISLE, G. (1988). “La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones”.** México: Trillas.

**CONWAY, W. (1986). “What is the management system?”**Nashua: ConwayQuality.

**CHUNGA SIGFREDO CHIROQUE (2006), “Evaluación de desempeños docentes”.**

**DE ANDRADE ANA MARIA (2003). "Buenas Prácticas para mejorar la educación en América latina”.**

**DIGESTYC (2005):”Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples”.**

**DI GROPELLO EMANUELA (1999). “Modelos de Descentralización en América Latina”.** Revista de la CEPAL No.68. Agosto.

**FUNDACION SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL (FUSADES): “Reforma Educativa, análisis del proceso de descentralización”.** Sin año de publicación.

**HANSON, M. (1997) “La Descentralización Educativa: Problemas y Desafíos”.**PREAL

**HALLACK JACQUES (1992) “Managing Schools for Educational Quality and Equity: Finding the Proper Mix to Make it Work” (Paris: UNESCO, IPE.**

**MAYORGA MORENO AMBILIA (2005): “Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación”.** Citada en Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen IV, número 155. México.

**MANES, J. M., (1999). “Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional”.** Buenos Aires: Granica.

**MELLA ORLANDO Ph D (2006): “Estudio de factores asociados al resultado escolar”.** Presentación a estudiantes de Maestría en Política Educativa. UCA.

**MEZA DARLYN (2001): “Taller internacional sobre participación y empoderamiento para un desarrollo inclusivo”.** Lima, Perú.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, EL SALVADOR (2004): “Caracterización de los ciclos I y II de educación básica en El Salvador, “un enfoque cualitativo”.** Sin año de publicación.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, EL SALVADOR (2006): “Estrategia unificada de seguimiento a la calidad educativa”.**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE COSTA RICA (1997): “Coloquio regional sobre descentralización de la educación en América Central, Cuba y República Dominicana”.**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE CHILE (2006):”Factores que inciden en el rendimiento de los alumnos”.**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE CHILE (2005): “De la administración escolar tradicional a la gestión educativa”.**

**MINTZBERG, H. Y QUINN, J. B. (1993). “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”.** México: Prentice Hall.

**MIZALA ALEJANDRA, ROMAGUERA PILAR Y TERESA REINAGA (1998): “Factores que inciden en el Rendimiento Escolar en Bolivia”,** Ministerio de educación, Bolivia.

**- IIFE/UNESCO (2000). Gestión educativa estratégica (Módulo 2).** Buenos Aires, Argentina.

**- MINED (2002).** Proyecto Educativo Institucional. Hacia la mejora de la calidad educativa. San Salvador, El Salvador.

- **MINED (1994).** Trasformar la educación para la paz y el desarrollo de El Salvador. Propuesta de la Comisión Nacional de Educación, Ciencia y Desarrollo. San Salvador, El Salvador.

- **MINED (2004).** Educar para el país que queremos. Propuesta de la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento. San Salvador, El Salvador.

- **MINED (2005).** Plan Nacional de Educación 2021 (Fundamentos). San Salvador, El Salvador.

- **MINED (2004).** Serafín Antúnez, Gestión institucional. San Salvador, El Salvador.

- **CECC, (2002).** Castellero Bellido, Antonio. Gestión y supervisión en el centro de Educación Básica. San José, Costa Rica.

**MOLINS, M. (2000).** “Las categorías de la pedagogía”. Caracas: Escuela de Educación – UCV.

**MUIJS DANIEL (2003).**”La mejora y la eficacia de las escuelas en zonas desfavorecidas”

**OEI - Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador 1. Evolución Histórica del Sistema Educativo. Sin año de publicación.**

**ORTIZ LOPEZ MARIA ELIZABETH (1997):** “Reseña sobre la descentralización de la educación en El Salvador”.

**PÉREZ, C. (2000).** “La reforma educativa ante el cambio de paradigmas”. Caracas: EUREKA-UCAB.

**PICARDO OSCAR (2001):** “Diez años de educación de calidad con participación, programa EDUCO”.

**TICAS, PEDRO y otros P(2008):** “Guía Metodológica para Investigaciones Institucionales y Escolarizadas.” Univ. Pedagógica de El Salvador.

**RAMIREZ RAYMUNDO RODOLFO (2000):** “ La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación”.

**RINCÓN, D. Y COLS (1995):** “Técnicas de investigación social”. Ed. Dykinson. Madrid.

**RODRIGUEZ JUAN CARLOS Y FELIX ALVARADO (2005):** “Estudio sobre características de las y los docentes en El Salvador”.

**RONDINELLI, D., J. NELLIS Y G. S. CHEEMA (1983):** “Decentralization in Developing Countries”: A Review of Recent Experience, Staff working paper, N° 581, Washington, D. C., Banco Mundial.

**SANDER BENNO:** “Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad”. Documento sin año de publicación.

**TEDESCO, JUAN CARLOS:** “El desafío educativo: Calidad y democracia” (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1987).

Sitios Web

<http://trabajosfernandovera.blogspot.com/2006/07/gestin-escolar-precisando-el-concepto.html>

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

<http://www.monografias.com/trabajos14/orgesco/orgesco.shtml>

<http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/debates-sobre-la-eficacia-esco.php>

# **ANEXOS**

**Anexo No. 1**



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
DIRECCION DE POSGRADOS Y EXTENSION  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Tema: ANALISIS EVALUATIVO DEL  
MODELO DE GESTION ESCOLAR**

**ENTREVISTA**

**A DIRECTORES O DIRECTORAS y AL PERSONAL DOCENTE**

**Estimado(a) Sr. Director (a)**

**PRESENTE**

**Reciba Ud. un respetuoso saludo y a la vez solicitamos su colaboración en el sentido de proporcionarnos la información que en el presente cuestionario se requiere. Los datos proporcionados en esta entrevista serán utilizados con fines de estudio y su manejo es confidencial.**

**Por su colaboración Gracias**

## **PAUTA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DIRECTOR/A y DOCENTES**

**Objetivo de la entrevista: obtener información veraz, sobre la Gestión Educativa implementada en el Centro escolar.**

### **Datos Generales del Centro Escolar**

Nombre del Centro Escolar

Departamento/ municipio

Cantón/Caserío

Código de Infraestructura

No. De Docentes

No de Estudiantes

No. De secciones

Niñas \_\_\_\_\_ Niños: \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_

### **Datos Generales del Director/a del Centro Escolar**

Tiempo de servicio

Estudios Realizados

Capacitaciones Recibidas (Gestión)

Docente \_\_\_\_\_ Director \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

Br . \_\_\_\_\_ Prof. \_\_\_\_\_ Lic. \_\_\_\_\_ Msc \_\_\_\_\_

#### **A- Dimensión- Gestión educativa**

**1. Según su criterio, ¿Cuál es el modelo de gestión que se implementa en su centro escolar?**

**2. Que componentes o dimensiones de la gestión educativa son las que más pone en práctica en el centro escolar**

**3. Por favor describa cómo realiza los procesos gestión en relación a:**

**-Gestión del centro escolar desde el punto de vista administrativo**

**-Gestión del centro escolar desde el punto de vista pedagógico**

4. **¿Qué tipo de apoyo o asistencia técnica en términos de Gestión educativa, recibe el Centro escolar por parte del MINED?**
5. **¿Cómo contribuye la asistencia del Asesor a la eficacia de la escuela?**
6. **¿De qué manera el estilo de gestión implementado, contribuye en los logros del centro escolar?**

#### **B-Participación**

7. **-Por favor describa la forma en que se involucra el personal docente en los procesos administrativos y pedagógicos**
8. **-Describa las funciones del CDE en la planificación, ejecución y toma de decisiones**
9. **-¿Cómo se da la participación de los padres de familia en las distintas tareas internas y de gestión externa desarrollada en el Centro Escolar, en que participan?**
10. **-¿De qué forma participan los estudiantes al interior del centro escolar?**

11. -¿Qué acciones realiza LA DIRECCIÓN del centro escolar, para poder cumplir con las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción de alumnos, comunidad, y padres de familia?

12.- ¿Es suficiente el presupuesto escolar con el que funciona el Centro Escolar para las necesidades? \_\_\_\_\_ ¿Qué otras gestiones se realizan en el centro para generar recursos?

13- ¿Cómo interactúan?:

- Director- Docente
- Docente- Padres de familia- docente
- Director- Padres de familia

14- ¿Considera que tiene el equipo docente con las cualidades y características que necesita su C.E para ser eficaz?

15. 'Qué vacíos identifica en el área pedagógica?

**D- Gestión pedagógica y curricular**

16. Hablemos del currículo que se implementa en el C.E. ¿Cómo se planifica, desarrolla y evalúa el currículo?

**17. ¿De qué manera se conecta/relaciona el currículo aplicado con el Proyecto Educativo Institucional? ¿Le hace ajustes, cambios?**

**18 ¿Qué actividades realiza en materia de gestión curricular?**

**19- ¿Qué tipo de acciones desarrolla para mejorar el desempeño de los docentes?**

#### **E- Logros y dificultades**

**20- ¿Cuáles han sido los puntajes que el Centro Escolar ha obtenido en las pruebas aprendizaje (PAESITAS) de PRIMERO, TERCERO Y SEXTO GRADO?**

**21- ¿Cuáles son los tres mayores problemas en materia de gestión que hay en el CE?**

**22- Si usted tuviera el poder y los recursos necesarios a su alcance. ¿Cuáles serían las 3 medidas que adoptaría para mejorar la gestión de su centro escolar?**

**23- ¿Cree que el modelo o dimensiones de la gestión que aplica están permitiendo impactar en la eficacia de la escuela? Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
DIRECCION DE POSGRADOS Y EXTENSION  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

## Anexo No. 2

**ANALISIS EVALUATIVO DEL MODELO DE  
GESTION ESCOLAR EFECTIVA**

### **ENTREVISTA**

**A padres, madres de familia**

**Miembros del CDE o CEC**

**Estimado(a) Sr o Sra.**

**PRESENTE**

**Apreciable Señor o Señora:**

**Después de saludarle solicitamos a Ud. responda verazmente al cuestionario siguiente, el cual trata de obtener información sobre diversos aspectos de la gestión educativa implementada en el Centro Escolar.**

**Los datos proporcionados en esta entrevista serán utilizados con fines de estudio y su manejo es confidencial.**

**Por su colaboración Gracias**



**3. Por favor describa cómo realiza los procesos de gestión:**

**a)- Desde el punto de vista administrativo**

**b) - desde el punto de vista pedagógico**

**4. ¿Qué apoyo en términos de Gestión educativa, recibe el Centro escolar por parte del MINED?**

**5. ¿Qué conoce sobre la asistencia técnica que da el Asesor y que ayude a la eficacia de la escuela?**

**6. ¿De qué manera el estilo de gestión implementado, contribuye en los logros del centro escolar?**

#### **B-Participación**

**7. Por favor describa la forma en que se involucran los padres y madres de familia en los procesos administrativos y pedagógicos**

**8. Describa las funciones del CDE en la planificación, ejecución y toma de decisiones**

**9. ¿Cómo se da la participación de los padres de familia en las distintas tareas internas y de gestión externa desarrollada en el Centro Escolar, en que participan?**

**10. ¿De qué forma participan los estudiantes al interior del centro escolar?**

11. ¿Qué acciones realiza usted como padre o madre de familia del centro escolar, para poder cumplir con las necesidades y expectativas de éste?

12. Es suficiente el Presupuesto Escolar:¿para cubrir las necesidades del Centro Educativo ? si/\_\_\_/ no /\_\_\_/

13. ¿Qué otras gestiones se realizan en el centro para generar recursos?

14- ¿Cómo interactúan?:

- Director- Docente
  
- Docente- Padres de familia- docente
  
- Director- Padres de familia

15- ¿Considera que el Director y equipo docente posee las cualidades y características que necesita el C.E para ser eficaz?

16. ¿Qué vacíos identifica en el área pedagógica?

**D- Gestión pedagógica y curricular**

17. ¿Cree que los contenidos que se le enseñan a su hijo/a son de utilidad práctica en su vida?

18. ¿Conoce algún proyecto de la escuela?

**19 ¿Conoce usted actividades que utilicen los docentes para mejorar la enseñanza?**

**20- ¿Cree usted que los docentes pueden mejorar su desempeño?**

**E- Logros y dificultades**

**21- ¿Cuáles son los tres mayores problemas en materia de gestión que hay en el CE?**

**22- Si usted tuviera el poder y los recursos necesarios a su alcance. ¿Cuáles serían las 3 medidas que adoptaría para mejorar la gestión del centro escolar?**

**23- ¿Cree que la gestión que aplican están permitiendo impactar en la eficacia de la escuela? Si\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo No.3

**ANALISIS EVALUATIVO DEL MODELO DE  
GESTION ESCOLAR EFECTIVA**

### ENTREVISTA

#### AI SEÑOR ASESOR PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO

**Estimado(a)**

**PRESENTE**

La siguiente entrevista será administrada por las estudiantes de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, con el propósito de obtener información veraz, sobre la Gestión Educativa implementada en las instituciones educativas del distrito 06/16, del municipio de Ciudad Delgado.

Los datos proporcionados en esta entrevista serán utilizados con fines de estudio y su manejo es confidencial.

**Por su colaboración Gracias**

## **PAUTA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA ASESOR PEDAGOGICO**

### **Objetivo de la entrevista:**

Conocer por parte del Asesor Pedagógico los procesos, procedimientos, mecanismos o actividades que se realizan en función de la gestión educativa implementada en el distrito 06-16, del Municipio de Ciudad Delgado.

### **Datos Generales del Distrito**

Departamento/ municipio

Cantón/Caserío

Distrito

No de Estudiantes que se atienden      Niñas\_\_\_\_\_ Niños: \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_

No de Centros Escolares

Datos Generales del Asesor Pedagógico

Tiempo de servicio Docente\_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Total\_\_\_\_\_

Estudios Realizados      Br .\_\_\_\_\_ Prof. \_\_\_\_\_ Lic.\_\_\_\_\_ Msc\_\_\_\_\_

Capacitaciones Recibidas/ Asesoría

### **A-Dimensión- Gestión educativa**

1. Según su criterio, ¿Cuáles son los modelos de gestión que se implementan en el distrito?

2. ¿Qué componentes o dimensiones de la gestión educativa son las que más se utilizan en el distrito?

3. Por favor describa cómo realizan los procesos de gestión en relación con:

-Gestión del distrito desde el punto de vista administrativo

-Gestión del distrito desde el punto de vista pedagógico

4. ¿Qué tipo de apoyo o asistencia técnica en términos de Gestión educativa, reciben los Centros escolares por parte del MINED?
5. Mencione algunos logros que cómo Asesor ha alcanzado para contribuir a la eficacia de las instituciones bajo su cargo
6. ¿De qué manera el estilo de gestión implementado en los diferentes centros escolares, contribuye a alcanzar los logros?

### **B-Participación**

7. Por favor describa la forma en que se involucra el personal docente en los procesos administrativos y pedagógicos:
8. Describa las funciones del CDE en la planificación, ejecución y toma de decisiones
9. ¿Cómo se da la participación de los padres de familia en las distintas tareas internas y de gestión externa desarrolladas en las instituciones, ¿en qué participan?
10. ¿De qué forma participan los estudiantes en las actividades?
  - a. Actividades Internas
  - b. Actividades Externas
11. ¿Qué acciones realiza usted como Asesor del Distrito, para poder cumplir con las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción de los involucrados en esta dinámica educativa?
12. Presupuesto Escolar:  
¿Es éste suficiente para cubrir necesidades? \_\_\_\_\_  
¿Qué otras gestiones se realizan en las instituciones para generar recursos?  
¿Cuáles otras gestiones realiza como asesoría para generar recursos?
13. ¿Cómo interactúan?:

- Director- Docente
- Docente- Padres de familia- docente
- Director- Padres de familia

14- ¿Cree que generalmente los docentes tienen la actualización y formación, las herramientas y recursos para lograr la eficacia escolar?

### **C- Gestión pedagógica y curricular**

15. Hablemos del currículo que se implementa en los C.E. ¿Cómo se planifica, desarrolla y evalúa el currículo?

16. ¿De qué manera se relaciona el currículo aplicado con el Proyecto Educativo Institucional? ¿Le hacen cambios?

17. ¿Qué actividades realizan en distrito en materia de gestión curricular?

18. ¿Qué tipo de acciones ha desarrollado para mejorar el desempeño docente?

19. ¿Qué vacíos identifica en el área pedagógica?

### **D- Logros y dificultades**

20. ¿Cuáles son los tres mayores problemas en materia de gestión que existen en el distrito?

21. Si usted tuviera el poder y los recursos necesarios a su alcance. ¿Cuáles serían las 3 medidas que adoptaría para mejorar la gestión las instituciones en el distrito?

22. ¿Cree que el modelo o dimensiones de la gestión que se aplican están permitiendo impactar en la eficacia de la escuela? Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo No. 4

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

#### Detalle del Centro Educativo

Código:		Modalidad:	
Nombre Centro Escolar:			
Dirección:			
Departamento	SAN SALVADOR	Municipio:	CIUDAD DELGADO
Teléfono 1:		Teléfono 2:	
Fax:		Email:	
Url:		Responsable:	
Zona			

#### Características físicas del Centro Escolar:

- Accesibilidad
  
- Condiciones de infraestructura.
  
- Aulas: iluminación,  
ventilación  
ruido  
aseo  
mobiliario
  
- áreas recreativas y deportivas  
Ubicación  
  
Tamaño  
  
condiciones
  
- servicios:  
Agua  
Energía Eléctrica  
sanitarios  
teléfono
  
- entorno:
  
- ambiente escolar