



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

**“ANÁLISIS DE LA TRANSICIÓN DE UN DOCENTE A DIRECTOR EN
CENTROS EDUCATIVOS, 2021”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR
AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
LICENCIADA LETICIA DENISSE BARRERA DE BONILLA**

**ASESORA
MAESTRA RAQUEL VALENZUELA DE BRITO**

DICIEMBRE DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

MAESTRO FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS

PRESIDENTE

MAESTRA DAYANARA MARICELA SOLÍS CALDERÓN

PRIMER VOCAL

**MAESTRO STEVEN WILFREDO BELTRAN NAJARRO
SEGUNDO VOCAL**

**MAESTRA RAQUEL VALENZUELA DE BRITO
ASESORA**



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

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día trece de diciembre del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS DE LA TRANSICIÓN DE UN DOCENTE A DIRECTOR EN CENTROS EDUCATIVOS", presentado por el: LICDA. LETICIA DENISSE BARRERA DE BONILLA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS
Presidente

MTRA. DAYANARA MARICELA SOLÍS CALDERÓN
1er. Vocal

MTRO. STEVEN WILFREDO BELTRÁN NAJARRO
2do. Vocal

LICDA. LETICIA DENISSE BARRERA DE BONILLA
Sustentante

Dedicatorias

Esta tesis está dedicada a:

A Dios, que su fidelidad y amor me acompañan en cada proceso que emprendo.

A mis padres, como reconocimiento por su labor en mi vida, que con su amor siempre han mostrado su apoyo incondicional y admiración.

A mi esposo, que es mi mano derecha, con su amor me ayuda a creer que puedo lograr grandes cosas en mi vida.

A mi preciosa hija, que es la inspiración de mi vida, el motivo de perseverancia y anhelo por alcanzar los sueños.

Agradecimientos

Mi más grande agradecimiento es a Dios, por llenarme de vida. Él es la luz que alumbra mi camino y me guía hacia a una vida llena de aprendizajes, experiencias y mucha felicidad. Fue, es y será mi fortaleza en momentos de debilidad.

A mi esposo, que su ejemplo y apoyo marco desde inicio a fin el desarrollo de este trabajo ha demostrado su amor siendo parte, celebrando y alegrándose de mis logros profesionales, por lo que estaré siempre agradecida.

Finalmente quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Maestra Raquel Valenzuela, mi asesora, principal colaboradora durante todo el proceso, sus conocimientos, dedicación, colaboración y enseñanza permitió la culminación exitosa de este trabajo.

Resumen

El objetivo general de la tesis es describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas con el ejercicio del cargo y con la formación recibida en el profesorado y la licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades cursadas en el pregrado. De acuerdo con el análisis de contenido del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad, se constató que la formación está centrada en el desarrollo de competencias pedagógicas, didácticas y los prepara para la implementación de programas de estudio del nivel en el cual se desarrollarán en los centros educativos, no para ser directores (as)

Es de valorar que, la experiencia adquirida como docente de aula les ha dado la oportunidad de conocer el quehacer administrativo. No obstante, en términos académicos carecen de las herramientas teóricas que les hayan fortalecido las habilidades gerenciales, administración de la educación y manejo del talento humano que son propias de un cargo de dirección de centros educativos.

En tal sentido, que a nivel normativo un docente aspire y sea seleccionado como director (a) es un aspecto meramente formal, por lo que, los datos recopilados dan cuenta que sin formación específica y sin las competencias desarrolladas en administración de la educación y gestión del talento humano, la persona que ejerza el cargo se basará en la casuística para entrar, transitar y salir hasta lograr acomodarse. Por tanto, más allá de los elementos emocionales encontrados que provocó el primer día en el ejercicio del cargo, la ruta seguida para auxiliarse para transitar de docente a director. Por lo que, los hallazgos condujeron a la adopción de una propuesta de mejora que busca fortalecer la capacidad técnica en administración de la educación de centros educativos y manejo de talento humano de directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, desde la reflexión de la práctica empírica y el contraste con la teoría especializada.

Summary

The general objective of the thesis is to describe the transition process from being a teacher to principal and its implications related to the exercise of the position and the training received in the teaching staff and the Education Sciences degree in its different specialties studied in the undergraduate. According to the content analysis of the Teacher Study Plan by specialty, it was found that the training is focused on the development of pedagogical and didactic competences and prepares them for the implementation of study programs of the level at which they will be developed in educational centers.

It is to be valued that; the experience acquired as a classroom teacher has given them the opportunity to know the administrative work. However, in academic terms they lack the theoretical tools that have strengthened their management skills, administration of education and management of human talent that are typical of a position of management of educational centers.

In this sense, that at the normative level a teacher aspires and is selected as principal is a merely formal aspect, so the data collected show that without specific training and without the skills developed in education administration and human talent management, the person who exercises the position will be based on the casuistry to enter, transit, and exit until achieving to accommodate. Therefore, beyond the emotional elements found that provoked the first day in the exercise of the position, the route followed to help moving from teacher to principal. Therefore, the findings led to the adoption of an improvement proposal that seeks to strengthen the technical capacity in administration of education of educational centers and management of human talent of principals in the exercise of the position of direction of official educational centers in the municipality of Santiago Nonualco, La Paz department, from the reflection of empirical practice and the contrast with specialized theory.

Índice

Presentación	i
Introducción	iii
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición o planteamiento del estudio	10
1.3 Objetivos de la investigación	31
1.4 Justificación del estudio	32
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	35
Capítulo 2 Marco teórico	38
2.1. El proceso administrativo, etapas y organización	38
2.1.1. <i>Componentes de la organización escolar</i>	38
2.1.2. <i>Dimensiones de la organización escolar</i>	41
2.1.3. <i>Nuevos paradigmas organizativos de la institución escolar</i>	43
2.1.4. <i>Docente y director (a) de un centro educativo</i>	46
2.1.5. <i>Enfoques y modelos de la formación del profesorado</i>	51
2.2. Habilidades gerenciales y la dirección de centros educativos	54
2.3. La transición de docente a director	57
Capítulo 3. Metodología	62
3.1. Participantes	62
3.2. Instrumentos	64
3.3. Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores	69
3.4. Estrategia de análisis de datos	75
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados	78
Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora	155
5.1. Conclusiones	155

5.2. Propuesta de mejora	163
Referencias	172
Anexos	182
Anexo 1. Nómina de centros educativos del Municipio de Santiago Nonualco.....	182
Anexo 2. Carta a Director Departamental de Educación, La Paz	196
Anexo 3. Carta a Director del Centro Escolar Cuscatlán.....	197
Anexo 4. Carta a director del Centro Escolar Morelia.....	198
Anexo 5 Cuestionario de la encuesta dirigida a los 36 directores (as)	199
Anexo 3 Guion de la entrevista a docentes del Centro Escolar Cuscatlán	210

Índice de tablas

Tabla 1 Líneas y objetivos.....	15
Tabla 2 Competencias definidas en el Plan de Estudio del Profesorado en Matemática.....	18
Tabla 3 Componentes de la organización escolar	40
Tabla 4 Cambios y consecuencias y repercusión en el director escolar.....	46
Tabla 5 Enfoques de los procesos formativos docentes	52
Tabla 6 La habilidad y la competencia.....	55
Tabla 7 Muestra cualitativa de docentes	63
Tabla 8 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por edad según sexo.....	79
Tabla 9 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por grado académico obtenido según sexo.	80
Tabla 10 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por cantidad de años ejerciendo el cargo según sexo.	85
Tabla 11 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por mecanismo de participación compartido según sexo.	88
Tabla 12 Formación del profesorado o la licenciatura le han ayudado al momento de dirigir el centro educativo	89
Tabla 13 Conocimiento experiencial del trabajo con la comunidad educativa, le han permitido anticiparse a las necesidades que van surgiendo en el centro educativo.....	90
Tabla 14 Acciones realizadas para completar su formación sobre administración de la educación	91

Índice de figuras

Figura 1 Principios básicos de la organización escolar.....	17
Figura 2 Principios básicos de la organización escolar.....	39
Figura 3 Modelos de formación	53
Figura 4 Habilidades gerenciales	56
Figura 5 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por especialidad si es profesor según sexo.	81
Figura 6 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por especialidad si es licenciado según sexo.	81
Figura 7 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, por sensaciones de ejercer el rol en el primer día según sexo.	85
Figura 8 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por preparación previa para ejercer el cargo según sexo.	87
Figura 9 Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por habilidades por desarrollar	88

Presentación

La finalidad de la tesis es describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas al ejercicio del cargo y con la formación recibida en el profesorado y la licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades, cursadas en el pregrado. Lo anterior, vinculado con la identificación de las competencias que desarrollan los programas de estudio que habilitan la transición, a fin de establecer la relación entre formación inicial y las habilidades adquiridas desde la experiencia en el cargo de ser docente en un centro.

Dada la finalidad antes mencionada, se opta por un enfoque investigativo mixto, cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo (Hernández Fernández y Baptista 2014). Por lo que, las personas sujetas del estudio fueron los 36 directores (as) de los 39 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, de esa muestra cualitativa a encuestar con un cuestionario en línea en la plataforma de *Google Forms*¹, previo permiso de la Dirección Departamental de La Paz (Ver anexo 1).

Asimismo, se entrevistaron a tres docentes del Centro Escolar Cuscatlán del municipio de Santiago Nonualco, el orientador del 6° “A” con 15 años de laborar en la institución, el orientador del 8° “A” y la orientadora del 9° “A” con 10 años, respectivamente. Así como, el desarrollo de dos grupos focales: (1) en el Centro Escolar “Cuscatlán”, ubicado en el casco urbano de Santiago Nonualco con 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado); (2) En el Centro Escolar “Morelia” del cantón Tihuilocoyo, Santiago Nonualco con la participación de 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado).

¹ Plataforma de Google que contiene formularios en línea en los cuales se alojan los cuestionarios, se remiten mediante enlaces, procesa las respuestas en tiempo real y presenta reportes en gráficas y datos en tablas en un libro de Excel.

Cabe mencionar que las visitas presenciales realizadas a los centros educativos se respetaron y adoptaron las medidas de distanciamiento social, lavado de manos, uso de alcohol y mascarilla, a fin de evitar “contagio por el virus SARS-CoV-2 generador de la pandemia del COVID-19” (OMS, 2021). Para el análisis de contenido de la normativa nacional vigente que define el perfil del cargo de director y los planes de estudio de los profesorados en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos de Profesorado en Idioma Inglés, en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media del Ministerio de Educación de El Salvador, mediante matrices² entendidas en esta tesis como los organizadores de doble entrada que permiten visualizar las palabras claves e identificar coincidencias, a fin de establecer la relación que existe entre la formación inicial para el cargo de director (a) de centros educativos, referidos a desarrollo de competencias en el área de administración de la educación y de gestión de talento humano en contextos escolares.

La triangulación de los hallazgos a nivel teórico conceptual, normativo y de campo aportado por las personas participantes en el estudio, lo cual generó los insumos estadísticos y cualitativos para la discusión e interpretación de los resultados. Con base a los hallazgos, se ha elaborado una propuesta de mejora que busca fortalecer la capacidad técnica en administración de la educación de centros educativos y manejo de talento humano de directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, desde la reflexión de la práctica empírica y el contraste con la teoría especializada. Por ello, los principales hallazgos se socializarán con la Dirección Departamental de Educación de La Paz, compromiso asumido en la nota de solicitud de apoyo (Ver anexo 2).

² Ver matrices 1, 2 y 3 en el Capítulo 3 Metodología.

Introducción

La presente tesis “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” comprende los cinco capítulos que fundamentarán la recopilación de la información de documental y de campo.

El Capítulo 1. Planteamiento del problema, aborda los antecedentes del tema, la definición del estudio que finaliza con las preguntas de investigación, el objetivo general y específicos, la justificación, los alcances y limitaciones teóricas, temporales, metodológicas y geográficas.

El marco teórico fundamentado en el Capítulo 2 conceptualiza el proceso administrativo, etapas y la organización con sus componentes y dimensiones. Los paradigmas organizativos de la institución escolar y aspectos que fundamentan la comprensión de la transición de ser docente a director, lo cual se entrama con los enfoques y modelos de la formación del profesorado, referentes para comprender si hay desarrollo o no de competencias habilitadoras para ejercer este tipo de cargos. Referentes para vincular con las habilidades que los programas de estudio del profesorado y de la licenciatura en Ciencias de la Educación desarrollan y los requerimientos del perfil del cargo establecido en la normativa nacional vigente y el contraste entre las habilidades gerenciales adquiridas con la experiencia.

En el Capítulo 3, se plantea la metodología y la adopción del enfoque mixto con la implementación de un muestreo cualitativo para la selección de participantes en el estudio. Con la recopilación de la información de campo con los diversos instrumentos y técnicas. El análisis de contenido, técnica cualitativa para analizar los planes de estudio del profesorado por especialidad y la asignatura de Administración de Instituciones educativas de la Licenciatura en Educación, un cuestionario para directores (as), una guía de preguntas para entrevista a docentes y una guía para el grupo focal con estudiantes. Toda la información se sistematizó en tablas y figuras, se analizó y

trianguló con base a los resultados de la encuesta a los 36 directores (as) y la aplicación de la entrevista a docentes y grupo focal con estudiantes de los dos centros educativos de la muestra cualitativa. Los datos se analizaron en contraste con la teoría que fundamenta el marco teórico.

El Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados muestra los datos estadísticos recopilados en la encuesta y en la aplicación de técnicas cualitativas de grupo focal con estudiantes y de la entrevista a docentes de dos centros educativos seleccionados. En el capítulo 5 se describen las conclusiones producto de los hallazgos del análisis documental y de la recopilación de la información de campo con los 36 directores (as) y en los dos centros educativos en el que participaron docentes y estudiantes. Finalmente, con base a los resultados, una propuesta de mejora que está estructurada del modo siguiente: a) Descripción de la propuesta; b) Justificación; 4) Ejes estratégicos; y, 5) Acciones de mejora

Capítulo 1 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

El análisis de la transición de un docente a director en centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, es un estudio que requiere de establecer el significado del término “transición”, que según la Real Academia Española (RAE, 2021 a) es una acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto. En ese sentido, la persona docente pasa de ser quien imparte clases en un grado específico, sección y turno escolar a ser un director o directora del centro educativo en el que trabaja o en otro en el cual ha aplicado. Gimeno Sacristán (1997) describe la transición del siguiente modo:

La transición es el momento y la experiencia de vivir la discontinuidad dentro de la natural multiplicidad, diversidad y polivalencia del mundo social y cultural variados en que nos toca vivir en un momento dado (transiciones sincrónicas que ocurren en un determinado tiempo vital), o la experiencia y momento de pasar, sin poder regresar, de un estadio a otro, **de un estatus a otro distinto**, de un nicho que superamos o perdemos a otro diferente (transiciones diacrónicas).

En general, todos los seres humanos experimentan transiciones, de recién nacido a persona adolescente y de esta etapa a la juventud, adultez, vejez. A nivel de las decisiones de estudiar se pasa de ser estudiante a una persona graduada en algún campo de alguna disciplina. Cabe destacar, las diferencias que deben marcarse entre las transiciones cotidianas o naturales a las específicas relacionadas con la formación profesional y su área de desempeño laboral, entonces, es una transición tomada.

Por lo que, ubicar la transición a experimentar por una persona cuya formación y cargo es específicamente de docente y pasar a ser un director (a) de un centro educativo, permite adentrarse a las exigencias que de este tipo de cargo se espera. Históricamente, González (2013) encontró en la Memoria de Instrucción Pública y Beneficencia”, del Diario Oficial, 68 del viernes 19 de marzo de 1880 en su página 276, un aspecto relacionado con lo antes expuesto:

El 2 de febrero de 1880, Salvador Gallegos, ministro de Instrucción Pública y Beneficencia expresaba ante el Congreso Nacional Constituyente que más que multiplicar escuelas a lo largo y ancho de la República, lo que se requería era dotar a las existentes:

...de buenos directores, y de *testos*³ y elementos adecuados, para que, bajo un método uniforme y apropiado a la inteligencia de los niños, se vayan desarrollando en ellos, las aptitudes, de que más tarde tienen que hacer uso, preparando a los ciudadanos para las múltiples funciones de la vida civilizada. (p.37)

Las reformas educativas en el siglo veinte son narradas por Aguilar Avilés (1995)⁴:

1940 se desarrolló la reforma educativa durante la administración del General Maximiliano Hernández Martínez quien gobernó en una dictadura entre 1931 y 1944. En la reforma participaron profesores salvadoreños, Manuel Luis Escamilla, Luis Samuel Cáceres, Celestino Castro y Carlos Monterrosa, como resultado se generaron nuevos planes y programas de estudios divididos en diez jornadas por año, cada una con su propio objetivo y desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente, con lo cual se logró que los maestros logaran compensar su debilidad al carecer de estudios sistemáticos.

³ Término del español antiguo: testos. En la actualidad, textos.

⁴ En el párrafo citado es del documento original impreso por el Ministerio de Educación en el marco de la Reforma Educativa en Marcha.

También, creó el Instituto Psicopedagógico Nacional encargado de las pruebas diagnósticas para determinar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

1945, nace el Plan Básico vinculado con la educación media y comprendía cinco años a partir del sexto grado de la primaria. Esta reforma se realizó durante la administración del General Salvador Castaneda Castro.

1950, se decreta la nueva Constitución, después del Golpe de Estado contra Castaneda Castro al intentar reelegirse. Luego, se instala el gobierno del coronel Oscar Osorio y el Ministerio de Cultura fue ocupado por Doctor Reinaldo Galindo Pohl. Entre los principales cambios se encuentran: construcción de escuelas, escuelas experimentales con la finalidad de ensayar metodologías didácticas. Además, se fundó la Escuela Normal Superior con asesoría de educadores chilenos. Así como, cobran auge las Escuelas Normales Rurales de Izalco y Suchitoto.

1960, hubo un intento de unificación de textos y de la educación Centroamericana en el marco del Convenio de Unificación Básica de la Educación Centroamericana que incluía un “modelo de currículo” común para Centro América y Panamá, pero los problemas bélicos entre Honduras y El Salvador desalentaron el programa y en 1970 estaba disuelto.

1968. Esta reforma se realizó durante el gobierno del General Fidel Sánchez Hernández (1968-1972), y el ministro de Educación era Walter Béneke. Con esta reforma se estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos e implicó el impulso apertura de escuelas en el área rural e incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta con bachilleratos en Hostelería y Turismo, Comercio, Navegación y Pesca. Se creó la Televisión Cultural Educativa, aumentó la infraestructura escolar y el incentivo de Bienestar Magisterial en dos centros recreativos en las playas de Metalío en Sonsonate y

El Tamarindo en La Unión. Asimismo, reorganizó la situación administrativa del Ministerio de Educación en direcciones generales de Administración, Educación, Cultura y Planificación.

Esta reforma suprimió todas las normales (públicas y privadas) y fundó Ciudad Normal Alberto Masferrer en el Valle de San Andrés en un terreno de unas 50 manzanas, la cual cumplió las siguientes funciones: recibió la matrícula de las escuelas normales oficiales, integró a la Escuela Normal Superior, puso en práctica la formación inicial de maestros con mayor regulación, asumió la capacitación de maestros de tercer ciclo en nueve meses, vinculándola con la innovación de la Televisión Educativa, impartió por Convenio del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la capacitación de todos los directores de institutos nacionales.

El recorrido histórico, antes descrito permite identificar dos momentos clave relacionados con el cargo de director, en 1880 y en 1968 con la reforma en la que se menciona la capacitación específica. Para 1982, Aguilar Avilés (1995) hace referencia al proceso de regionalización administrativa de la educación con desconcentraciones mediante el Acuerdo Ejecutivo 2736 que organizó oficinas subregionales, proceso llevado a cabo durante la Guerra Civil que duró 10 años en El Salvador, y culminó en 1992 con los Acuerdos de Paz en el Palacio de Chapultepec, México.

Según, el Ministerio de Educación (1999), el presidente de la República (Alfredo Félix Cristiani Burkard, 1 de junio de 1989 al 1 de junio de 1994) nombra la Comisión Nacional de Educación, Ciencia y Desarrollo, la cual presenta en junio de 1995 el informe “Transformar la Educación para la Paz y el Desarrollo”, por lo que, el Ministerio de Educación denominó 1995 el “Año de la Consulta Nacional sobre Reforma Educativa”, cuyo lema “Educación, la solución”.

Los ejes de la Reforma Educativa en Marcha:

1) Ampliación de la Cobertura con servicios educativos del Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) y programa de becas y educación de adultos; 2) Mejoramiento de la Calidad con un currículo fundamentado en el constructivismo, humanismo y compromiso social y creación de la “Colección Cipotes”, dos tomos de Historia de El Salvador e Historia Natural y Ecología, la evaluación estandarizada con PAES (Prueba de Aprendizajes y Aptitudes para Egresados de Educación Media); 3) Modernización Institucional con la aprobación de la Ley de Educación Superior y su Reglamento, la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente y la creación del “Bono de la Calidad” y 4) Formación en Valores con la constitución del Calendario de Valores y decreto de 1998 Año de los Valores y 1999 Año de la Solidaridad.

Es en el marco de la Ley de la Carrera Docente de 1996 en la cual se establece el proceso de selección de docentes para ejercer el cargo de director, que en el artículo 44 dispone que para desempeñarlo en instituciones de educación parvularia, básica, media y especial se requiere: (a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo; (b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente; (c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley; (d) Ser de moralidad y competencia notorias; y, (e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Se requiere de comprender qué se necesita para ser Docente Nivel Dos, al respecto, la misma Ley en su artículo 20 define que uno de los requisitos son los grados académicos válidos para la inscripción en el nivel de escalafón, y son otorgados por Instituciones de Educación Superior autorizadas por el Ministerio de Educación de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Educación Superior. En tal sentido, de acuerdo con el grado académico se clasifican en Nivel Uno y Nivel Dos. Entonces, para que una persona pueda escalafonarse en el Nivel Dos, poder participar

y ser seleccionado en el cargo de director (a), debe cumplir con lo que este artículo dispone en los siguientes literales:

Título de profesor, extendido por una institución de educación superior debidamente autorizada por el Ministerio de Educación;

(b) Cualquiera de los títulos señalados en los numerales 2), 3) y 4) del artículo anterior;

(c) Los profesionales que se encuentren comprendidos dentro del artículo 16, también podrán escalafonarse, aprobando el curso de formación pedagógica con una nota mínima de siete.

Los títulos, referidos en el literal b del artículo 20, arriba mencionado, son los que identifica el artículo 19 que detalla: (1) Profesor; (2) Licenciado en Ciencias de la Educación; (3) Máster en Educación; y, (4) Doctor en Educación. Por otra parte, se menciona en el literal “c” los profesionales comprendidos en el artículo 16 son las personas que posean título universitario distinto al de profesor, licenciado, máster o doctor en educación, quienes podrán ejercer la docencia según el nivel educativo a que se asimile su título en el área de su especialidad o en un área afín, cursando y aprobando estudios pedagógicos con una duración no menor de un año académico (...).

Con base a los requerimientos y dada la transición que deberá experimentar quien se someta al proceso de selección y sea elegido, es necesario colocar el tiempo de duración del cargo de dirección, el cual en la Ley de la Carrera Docente de 1996, en el artículo 46 establece que la subdirección y dirección podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es

favorable al educador que los desempeñe. En términos de cantidad de docentes en el centro educativo y turnos, la Ley en el Art. 47 dispone:

Para desempeñar cargos de director o subdirector en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser Docente Nivel Dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo.

Todas las instituciones educativas en que trabajen más de una jornada diaria con distintos grupos de alumnos y diferente personal docente serán administradas por un solo director.

En las instituciones de educación básica podrá nombrarse un subdirector por cada jornada de trabajo, en atención a las necesidades del servicio.

En las instituciones de educación media, podrá nombrarse hasta dos subdirectores, en atención a las necesidades del servicio.

El proceso de selección de directores está a cargo por el Tribunal Calificador quien deberá emitir fallo, según sus funciones definidas en el Art. 52:

- 1) Elaborar y administrar las pruebas correspondientes en todo proceso de selección;
- 2) Calificar el expediente profesional y las pruebas de suficiencia de quienes aspiren al cargo de director o subdirector enviados por el Consejo Directivo Escolar, cuando hayan aplicado a la plaza más de un aspirante;
- 3) Calificar el expediente estudiantil y profesional y suministrar las pruebas de selección de quienes aspiren a ocupar una plaza docente vacante cuando se presente más de un aspirante;
- 4) Calificar el expediente profesional y suministrar pruebas de selección en el caso de traslado, cuando se presente más de un aspirante a ocupar una plaza vacante;

- 5) Calificar el expediente profesional y la prueba de suficiencia a quienes aspiren a ascenso de nivel; y,
- 6) Calificar el expediente profesional y las pruebas de selección para el otorgamiento de becas a educadores, en los casos en que fuere aplicable.

Por tanto, las atribuciones del Tribunal son ejercidas una vez que el Consejo Directivo Escolar se lo solicita. Basta con el título de profesor para obtener el Nivel Dos para acceder a ser candidato a director de un centro educativo, aun cuando la normativa habilita de modo igual a los licenciados en Ciencias de la Educación, a Máster en Educación y Doctorados en Educación.

Estudios que le anteceden

A nivel normativo, en el Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva de MINEDUCYT (s.f.), también se advierte el hallazgo de que con nivel de profesorado se puede aspirar y ejercer el cargo de dirección del centro educativo, para lo cual identifica los artículos 44 y 48 de la Ley de la Carrera Docente. Además, aporta que el Ministerio de Educación ha realizado:

Los esfuerzos de capacitación de maestros en servicio que se han llevado a cabo han sido variados y han estado asociados con la necesidad de implementar proyectos específicos de los planes educativos, así como la planificación escolar institucional dirigida principalmente a la parte administrativa y pedagógica, donde participaron los equipos de directores, los consejos directivos escolares, los consejos de docentes y consejos de estudiantes, con la proyección de integrar, en un proceso gradual, a la comunidad educativa (p.7)

Al mismo tiempo, en el Plan se identifica que el Ministerio de Educación (s.f.) llevó a cabo un análisis empírico y analítico realizado en 360 visitas a escuelas ubicadas en Agrupamientos

Territoriales (AT) de los catorce departamentos del país. El estudio reflejó que el sistema educativo salvadoreño adolece de nueve problemas fundamentales:

1. Abandono de la primera infancia. Más de 647 000 niños de 0 a 6 años estaban fuera del sistema educativo y sin ningún servicio articulado para su atención integral.
2. Abandono de la juventud en el rango de 12 a 18 años. Más de 550 000 en edad regular están fuera del sistema educativo y más de 690 000 no estudian ni trabajan.
3. Escuela multigrado (concentrada en parvulario y primer ciclo de básica).
4. Escuela unidocente, bidocente y tridocente (más de 1400 centros educativos de 5200, el 60% de las escuelas unidocentes se encuentran en el norte del país y sin rotación de los docentes, sin servicios educativos).
5. Deserción de estudiantes al final del segundo y tercer ciclo de Educación Básica.
6. **Bajos niveles de formación y desarrollo profesional docente.**
7. Ambientes educativos desfavorables para el desarrollo integral de los NNJA (niños, niñas, jóvenes y adultos).
8. Desarticulada y precaria relación de la escuela con la familia y la comunidad.
9. Oferta educativa que no responde a las necesidades e intereses de la población en los territorios. (p.8)

En consecuencia, de los resultados en el documento del Plan (MINEDUCYT, s.f.) arriba mencionado se expone que se tomó la decisión siguiente:

Desarrollar un proceso sistemático de formación para los profesionales que desarrollan la función de gestor directivo, por medio del diseño, la implementación y el seguimiento del plan de estudio en Gestión Directiva en coherencia con los lineamientos curriculares, la base legal, el modelo pedagógico, así como con las demandas formativas requeridas por

los profesionales, lo cual conforma el marco del perfil esperado, contempla la gestión pedagógica curricular, gestión directivo-institucional, gestión administrativo-financiera y gestión socio comunitaria y de convivencia.(p.9)

Por su parte, Escobar (2008) en su tesis “Necesidades de formación continua en las áreas administrativas y pedagógicas de los directores/as de centros escolares de los niveles de educación parvularia, educación básica y educación media, del distrito 06-02 del Municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador (Maestría). Universidad Pedagógica de El Salvador”, aporta que el perfil requerido para desempeñar el cargo de director (a) de un centro educativo no exige preparación académica especializada previa para el ejercicio de cargo, situación que lleva a ejercerlo de manera empírica, haciéndose de sus propios conocimientos a través de la práctica.

En relación con la formación de los directores (as) para ejercer ese cargo, la tesis “Diseño e implementación de diplomado en gerencia educativa para directores (as) de centros escolares públicos del departamento de San Vicente (Maestría). Universidad Pedagógica de El Salvador”, especifica que el estudio demostró que los docentes no han sido formados en administración, administración de recursos y en gestión educativa. Por tanto, evidencian los hallazgos que la falta de una buena construcción participativa de la administración de las instituciones educativas encuestadas les limita obtener resultados óptimos en el rendimiento académico de los estudiantes.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

La transición como un proceso personal en la toma de conciencia de un nuevo rol a asumir, le presenta una serie de recursos cognitivos a la persona, así como en lo procedimental y actitudinal, a fin de contar con un apoyo psicológico para realizarla. En ese sentido, la relación entre su yo como persona y su rol de director (a) que le permita tomar definir la relación a optar con los integrantes de la comunidad educativa a quienes deberá orientar, gestionar el talento

humano del personal docente y administrativo bajo su cargo, así como el manejo de los recursos materiales y financieros.

En esa transición podría o no revelarse a nivel evaluativo personal como un proceso mental sobre el conteo de que, si se dispone o no de los conocimientos y las herramientas requeridas para lidiar con la gestión del quehacer del centro educativo, así como la gestión de los conflictos producto de la convivencia escolar que deberá manejar. Asimismo, en lo relacionado con la distribución del talento humano que desarrollará los planes educativos con sus respectivos programas, la agenda de trabajo administrativo vinculado con la articulación y coordinación en la departamental de educación de MINEDUCYT, las familias y los liderazgos comunitarios.

Cabe destacar que, los datos estadísticos muestran que el personal docente en su mayoría a nivel nacional posee el grado de profesor, mostrando que la mayoría de personas aspirantes a la dirección de un centro educativo posean hasta ese nivel formativo en comparación con quienes tienen licenciatura, maestrías o doctorados en educación. Tal y como lo demuestra el Ministerio de Educación, en su Boletín Estadístico No.16 de 2018, el cual identifica la formación de la planta docente a nivel nacional:

- **71.74%** (41,508) poseen **el título de profesor**, de tres años de formación en universidad o instituto
- 21.76 % tiene el grado de licenciatura en educación;
- 5.83% son Bachilleres Pedagógicos;
- 5.56% tienen el curso de Formación Pedagógica.
- 0.94% Maestría en Educación
- 0.07% Doctorado en Educación

De modo específico el 21.95% (12,745) de los docentes tiene Educación Básica como especialidad de formación, seguido de Educación Parvularia con 15.68% y Ciencias Sociales con 15.11%.

Al respecto del liderazgo del docente en su quehacer de aula, Martínez e Ibarrola (2015) lo confirman al expresar “Se considera al profesor como líder, en el aula y fuera de ella, porque influye en la creación de una cultura que promueve el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje” (p. 59). Con respecto al rol del directivo, ambas autoras plantean:

El directivo debe promover una nueva profesionalidad docente que integre el desarrollo de cada profesor y el desarrollo colegiado. El líder, entonces, provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje. (p. 60)

Es comprensible, que el docente desde su formación pedagógica y didáctica en términos generales y especializada, ejerzan un liderazgo específico, en la línea Martínez e Ibarrola (2015) detallan las características que coinciden con un liderazgo escolar, aunque aplicadas a unas tareas diversas:

Manejar conocimientos sobre equidad, inclusión y diversidad de la enseñanza.

Contribuir al desarrollo profesional de los colegas mediante procesos de coaching (entrenadores) y mentoring (mentores).

Demostrar una práctica efectiva.

Hacer feedback (retroalimentación).

Tomar un rol de liderazgo en el desarrollo, la implementación y la evaluación de políticas y prácticas que contribuyan al impulso de la escuela.

Poseer competencias analíticas, interpersonales y organizativas necesarias para trabajar efectivamente con los equipos de trabajo de la escuela y en el contexto próximo. (p.61)

Agregan, Martínez e Ibarrola (2015) que una delimitación específica del liderazgo del profesor que es individual o colectiva puesto que influye en sus colegas, en los directores y en otros miembros de la comunidad escolar, al mismo tiempo, eso no suplanta el liderazgo directivo, sino que, al contrario, lo complementa.

Por lo tanto, ejercer el cargo de dirección del centro educativo conlleva la tomar decisiones a favor de la educación, desde otro nivel en términos jerárquicos y de incidencia en la educación en un liderazgo de gestión administrativa y del talento docente, ante lo cual se podría estar en las aspiraciones personales de obtener un mayor nivel que le permita incidir a partir de aspectos gerenciales de la escuela, entre otros, el aumento de salario o sentirse con la capacidad de gestión, lo cual lleva a verificar si su formación en el profesorado le ha permitido desarrollar las competencias en el ramo de administración de la educación y de dirección, por tanto, valorará su conocimiento experiencial del trabajo en aula y con la comunidad educativa vinculados al desarrollo de habilidades para la gestión.

La Ley de la Carrera Docente de 1996, Art. 48, en la cual se establecen de modo general las funciones del director de la institución educativa quien velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

Para ejercer el cargo de director de un centro educativo se requiere, por tanto, no solo conocer el ámbito, sino que contar con las herramientas propias de la Administración de la

Educación y del manejo del talento humano en ese contexto específico. Al respecto, García, et.al. (2017) destacan la necesidad de contar con habilidades gerenciales específicas:

Habilidades técnicas, consideradas como las que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios.

Habilidad conceptual hace referencia a las ideas, la habilidad humana se concentra en las personas y la habilidad técnica tiene que ver con las cosas. Al respecto, esta habilidad permite que los individuos se encuentren en sintonía con los objetivos de la organización total y no solamente con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Las habilidades humanísticas o sociales son importantes en todos los niveles jerárquicos, debido a que permiten una adecuada interacción, entre subordinados y gerentes, lo que a su vez se evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, un adecuado clima laboral e incluso un incremento de la productividad. (p.7)

En ese mismo sentido, el Ministerio de Educación de El Salvador en la Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente reconoce que:

Las personas que son nombradas para los cargos de dirección en las instituciones educativas de los niveles de educación inicial, básica y media no cuentan con una certificación previa que las acredite como especialistas en gestión educativa. La carencia de un proceso académico que favorezca el desarrollo de las competencias para la asunción de la función directiva se agrava ante la ausencia de procesos de inducción que las oriente para el desempeño de un rol caracterizado por la multiplicidad de responsabilidades. (p.9)

Por lo que, en este instrumento de gestión pública se define la línea de acción y acciones prioritarias en respuesta al análisis antes descrito. Se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 1

Líneas y objetivos

Línea de acción 2: Normalización de la inducción de las personas que asumen por primera vez funciones directivas en los centros educativo.	Objetivo: Favorecer la efectividad de la gestión educativa institucional mediante la inducción oportuna de las personas que asumen la función de dirección y subdirección en los centros educativos públicos.
---	--

Acciones prioritarias

2.1. Diseñar un plan de inducción dirigido hacia las personas que han sido seleccionadas para las funciones de dirección y subdirección en los centros educativos, cuyos contenidos respondan a los requerimientos técnicos y administrativos necesarios para el ejercicio de su rol.

2.2. Planificar la organización y los recursos necesarios para la oferta permanente de la inducción a las personas que asumen las funciones de dirección y subdirección educativa como responsabilidad de la administración educativa local.

2.3. Asignar el rol de formadores del proceso de inducción a directores y directoras de la localidad seleccionados con base en el perfil de competencias. Establecido.

2.4. Incorporar en el marco normativo correspondiente a la selección y nombramiento para los cargos de dirección y subdirección la obligatoriedad del proceso de inducción.

Nota: Dato tomado de Ministerio de Educación. (s.f.). Política Nacional de Desarrollo

Profesional Docente. El Salvador: Ministerio de Educación. (p.36).

A fin de contrastar, lo antes expuesto, se identifican los planes de estudio aprobados y las competencias que cada uno define a desarrollar por área de especialización del profesorado y si desarrollan competencias en administración de la educación y de dirección de centros educativos. Se detallan:

Objetivo General

El futuro docente de Lenguaje y Literatura **será competente** para:

- Adquirir y desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes durante el proceso de formación para comunicarlos y desarrollarlos en sus estudiantes, mostrando

pasión y gusto por la lectura, por la escritura y por otras formas de expresión, con el fin de ayudar a que estos sean personas analíticas, críticas y propositivas

Objetivos Específicos

El futuro docente de Lenguaje y Literatura **será competente** para:

- Lograr que sus estudiantes conozcan los elementos necesarios relacionados con la comprensión lectora, la producción de textos, la gramática, lengua, el uso de medios de comunicación social, la tecnología al servicio de la educación, la creatividad y la expresión oral por medio de la lectura y el análisis de diferentes textos y otras situaciones problemáticas a fin de responder a eventos de la vida cotidiana.
- Enfrentar y realizar con sus estudiantes la lectura de diferentes obras literarias y de otra clase de textos, motivándolos para ser lectores asiduos que reafirmen su cultura e identidad con visión humanista y así ser ciudadanos con pasión y gusto por la lectura.
- Orientar y vivenciar con sus estudiantes el proceso de la escritura de diferentes clases de textos, aplicando elementos de coherencia, cohesión y corrección con el propósito de lograr ser escritores aplicados, ciudadanos integrales respetuosos de su entorno e identidad que manifiestan pasión y gusto por la escritura. (p.13).

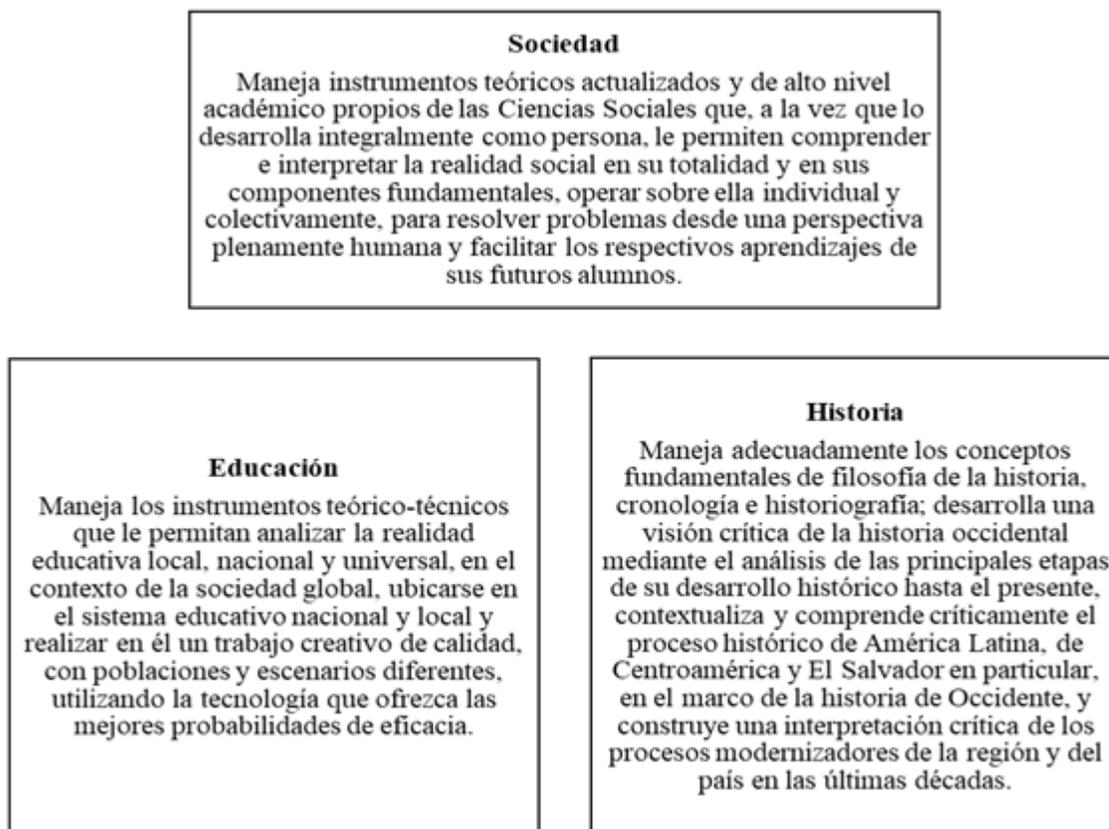
A continuación, se definen los planes de estudio del profesorado:

- a) El Plan de Estudio de **Profesorado en Ciencias Sociales** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1045 (MINED, 2012 b) define las siguientes:

Macro competencias, en la siguiente figura:

Figura 1

Principios básicos de la organización escolar



Nota: tomado de MINED, 2012 b, p. 17

b) Plan de Estudio de Profesorado en Matemática para Tercer Ciclo de Educación

Básica y Educación Media, Acuerdo No. 15-1046 (MINED, 2012 c)

Las competencias que definen su perfil son las siguientes: Habilidades intelectuales específicas; Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y Educación Media e Identidad profesional y ética. Se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 2*Competencias definidas en el Plan de Estudio del Profesorado en Matemática*

Habilidades intelectuales específicas	Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y Educación Media	Identidad profesional y ética
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el uso de los conocimientos y métodos que fomentan el desarrollo del pensamiento lógico matemático, para analizar situaciones y resolver problemas del ámbito abstracto, aplicada a la vida cotidiana y de la realidad en general. ▪ Razonar sistemáticamente, mediante la aplicación de esquemas de pensamiento lógico y métodos de demostración propios de la matemática, para argumentar apropiadamente en el ámbito académico y en la vida diaria. ▪ Promover la visión de la matemática como una actividad construida socialmente y en constante evolución, mediante la revisión de su desarrollo histórico, para mostrar el carácter dinámico y perfectible de las ciencias en la búsqueda del 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio científico y didáctico de los contenidos, para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos. ▪ Vincular los contenidos de las asignaturas a su cargo con la experiencia práctica cotidiana de las y los alumnos, con otras asignaturas y con aplicaciones diversas de las ciencias para lograr un proceso de aprendizaje significativo. ▪ Hacer adecuaciones curriculares y actividades docentes para adaptarlas al nivel de desarrollo cognitivo y psicológico de las y los alumnos y a la realidad educativa que le toque enfrentar. Competencias didácticas ▪ Utilizar la didáctica de la matemática, estructurando adecuadamente las secuencias del proceso de enseñanza-aprendizaje para desarrollarlo de forma efectiva y creativa. ▪ Diseñar situaciones didácticas que permitan ejercitar el análisis, la resolución de problemas, el uso del razonamiento deductivo e inductivo, la particularización y la abstracción, para contribuir al desarrollo del pensamiento lógico, creativo, reflexivo y crítico de sus estudiantes. 	<p>La escuela juega un rol de agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades, consecuentemente, el docente será competente para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar su actividad docente concibiéndola como un servicio a la comunidad, ejerciéndola profesionalmente de la mejor manera posible, para beneficio de todos. ▪ Ejercer efectivamente su rol de líder y guía de la juventud, principalmente a través de la vivencia de valores y virtudes reflejadas en su comportamiento y en sus actitudes, para transmitirlos a sus estudiantes mediante el ejemplo, de forma coherente y sistemática. ▪ Incorporar los temas transversales y contenidos actitudinales en la planificación del trabajo desarrollado en el aula, para contribuir de forma sistemática a

Habilidades intelectuales específicas	Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y Educación Media	Identidad profesional y ética
<p>conocimiento de la realidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar las distintas áreas de la matemática, identificando los nexos y las relaciones entre ellas, para valorar la matemática como una estructura coherentemente interconectada mediante principios y relaciones que la unifican. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar sus ideas con orden y claridad en el aula, utilizando correctamente el lenguaje común y el lenguaje matemático, ofreciendo ejemplos apropiados y pertinentes a la vida, y a la experiencia previa de sus estudiantes para facilitar el proceso de aprendizaje. ▪ Trasladar adecuadamente el saber matemático formal al saber aplicado a la acción pedagógica mediante una comunicación clara y coherente, para ordenar y consolidar el pensamiento matemático de sus estudiantes. ▪ Cultivar una buena relación con sus estudiantes, padres y madres de familia, y otros miembros de la comunidad educativa, respetándoles, atendiéndoles, dialogando con ellos, considerando sus puntos de vista, sus intereses, sus limitantes, su afectividad y sus necesidades especiales para adaptar estrategias que les estimulen y posibiliten su éxito. ▪ Dar seguimiento a los procesos de aprendizaje de sus estudiantes, aplicando diversas técnicas de evaluación, comunicándoles de manera constructiva sus observaciones, para adoptar estrategias que permitan trabajar en conjunto y alcanzar las metas del proceso educativo. 	<p>la formación y desarrollo de valores en sus estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiciar la reflexión sobre los diversos modelos de comportamiento que sus estudiantes reciben, generando espacios y momentos especiales para ayudar a desarrollar en ellos un pensamiento crítico que les permita una elección responsable. ▪ Trabajar en armonía con la orientación filosófica del sistema educativo nacional, conduciendo su labor docente con profesionalismo, considerando y respetando los principios generales que conducen la actividad educativa nacional. ▪ Valorar el trabajo en equipo en el aula, en la institución educativa y en la sociedad en general, favoreciendo el trabajo colaborativo, el respeto mutuo entre sus compañeros y el esfuerzo común para lograr con mayor eficacia sus objetivos.

Habilidades intelectuales específicas	Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y Educación Media	Identidad profesional y ética
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexionar y evaluar su propia práctica docente, para enfrentar el cambio y las novedades de las realidades educativas y para superar continuamente su propia práctica profesional ▪ Diseñar escenarios didácticos que permitan la construcción del propio conocimiento, fomentando la lectura reflexiva, la investigación y el hábito de autoevaluación entre sus estudiantes, con el propósito de promover y facilitar el aprendizaje autónomo. ▪ Fomentar el rol activo de sus estudiantes en el proceso educativo, propiciando su participación en clase, la actividad de investigación científica y el trabajo colaborativo para experimentar y valorar la construcción personal y social del conocimiento. ▪ Valorar y promover el interés por la matemática en su comunidad educativa y fuera de ella, mostrando su utilidad, su historia, su aspecto recreativo y su armonía con los otros saberes y con la naturaleza, para motivar su estudio y hacerlo agradable. ▪ Aprovechar y explorar continuamente el potencial didáctico de las nuevas tecnologías, mediante su uso eficiente, consciente y crítico, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concebir y abordar el hecho educativo socialmente como resultado de la interacción de diversos actores: estudiantes, maestros, directores, padres de familia, la sociedad misma, y realizar acciones que aproximen a estos actores entre sí para optimizar los resultados del proceso educativo. ▪ Reconocer los principales problemas que afectan a su comunidad y a su país, mediante el análisis constante de la realidad, comprometiéndose para colaborar en la solución de los problemas y en la construcción de una mejor sociedad.

Habilidades intelectuales específicas	Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y Educación Media	Identidad profesional y ética
--	---	--------------------------------------

Nota: elaboración propia. **Fuente:** Plan de Estudio de **Profesorado en Matemática** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1046 (MINED, 2012, pp. 11 y 12)

- c) Plan de Estudio de **Profesorado en Biología** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1047 (MINED, 2012 d)

1. Habilidades intelectuales específicas

- Poseer el hábito de la lectura y capacidad de comprensión de lo que lee para valorarlo críticamente, relacionándolo con la vida cotidiana y con su práctica profesional.
- Explicar sus ideas con claridad, sencillez y corrección en forma oral y escrita adaptándose al desarrollo y características culturales de los alumnos.
- Ser capaz de orientar a sus alumnos para que adquieran la capacidad de analizar situaciones y resolver problemas.
- Tener disposición y capacidades adecuadas para la investigación científica, y aplicar esas capacidades para mejorar los resultados de su labor educativa.

2. Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y del Bachillerato

- Conocer los propósitos, los contenidos y el enfoque de la enseñanza aprendizaje de la asignatura que imparte, para lograr los objetivos generales de la educación en estas áreas.
- Tener una formación científica sólida de este nivel para manejar con fluidez y seguridad los temas incluidos en los programas de estudio y reconocer la secuencia de los contenidos educativos.

- Saber establecer una correspondencia adecuada entre la naturaleza y grado de complejidad de los contenidos educativos con los procesos cognitivos y el nivel de desarrollo de sus alumnos.

3. Competencia didácticas

- Saber diseñar, organizar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas, adecuadas a las necesidades, intereses y formas de desarrollo de los estudiantes.
- Identificar necesidades especiales en el aprendizaje de sus alumnos, atenderlos y aplicar las estrategias didácticas adecuadas para estimularlos y asegurar el éxito.
- Conocer y aplicar diversas estrategias de evaluación que le permitan valorar efectivamente el aprendizaje de sus alumnos y la calidad de su desempeño docente y así modificar, si es necesario, los procesos didácticos que aplica.
- Tener la capacidad de establecer un ambiente de trabajo que favorezca la confianza, autoestima, respeto, disciplina, creatividad, curiosidad y satisfacción del estudiante para el estudio.
- Competencias científicas. Se considera, que para estar en consonancia con las competencias que se esperan en tercer ciclo y educación media, se retomen las mismas con otra dimensión, orientada al quehacer del docente en el aula.
- **Comunicación de la información con lenguaje científico.** La comunicación es parte esencial del trabajo científico, ya que permite adquirir y producir información representada a través de tablas, gráficos, modelos simbólicos y verbales que dan precisión, validez y universalidad.
- **Aplicación de procedimientos científicos.** El uso de procedimientos científicos tales como la indagación, clasificación, investigación, análisis y otros, permiten resolver

problemas de la vida cotidiana, científicos y tecnológicos y facilitan una mejor comprensión de la naturaleza de la ciencia y la actividad científica como una acción humana.

- **Razonamiento e interpretación científica.** El razonamiento crítico, reflexivo e inventivo permite consolidar el aprendizaje y generar una valoración ética de sus aplicaciones científico-tecnológicas en la vida de los seres humanos.

4. Identidad profesional y ética.

- Ejercer su actividad profesional dentro de un marco de responsabilidad, honestidad, respeto y aprecio a la dignidad humana, justicia, libertad, igualdad, democracia, solidaridad, tolerancia y apego a la verdad.
- Tener información suficiente sobre la orientación filosófica, los principios legales y la organización del sistema educativo salvadoreño.
- Asumir la profesión como una carrera de vida y de servicio, para contribuir a resolver los problemas del sistema educativo salvadoreño. Además, conocer los deberes y derechos para el mejoramiento de la capacidad profesional.
- Valorar el trabajo en equipo como un medio para la formación continua y el mejoramiento de la institución, y tener actitudes favorables para la cooperación y las relaciones afectuosas con sus colegas.

5. Capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales del entorno de la institución.

- Apreciar y respetar la diversidad cultural y étnica del país como un componente valioso de la nacionalidad, y transmitir esos sentimientos a sus alumnos para fomentar el amor a su país.

- Valorar la función educativa de la familia, y relacionarse con los padres y madres de los alumnos de manera receptiva, colaborativa y respetuosa y estimularlos para que juntos participen en la formación de los alumnos.
- Reconocer los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que labora y tener la disposición de contribuir a la solución en forma personal o buscando ayuda. Además, asumir y promover el uso racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. (p. 10 y 11)

d) Plan de Estudio de Profesorado en Idioma Inglés para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1050 (MINED, 2012 e.)

El graduado del Profesorado en inglés para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media poseerá una amplia gama de conocimientos lingüísticos, pedagógicos, psicológicos y didácticos aplicables en los niveles de Educación Básica y Educación Media, con un dominio del idioma inglés de nivel B1 según el CEF e Intermedio Bajo según el ACTFL (American Council for Teaching Foreign Languages o en español el Consejo Americano para la Enseñanza de Idiomas Extranjeros).

1. Aplicará competencias lingüística y didáctica para la enseñanza del idioma inglés y será un maestro reflexivo a partir de su praxis en el aula.
2. Conducirá, como facilitador del Proceso Enseñanza Aprendizaje (PEA), su quehacer analizando su entorno socioeconómico y cultural como punto de partida para propiciar una constructiva interacción entre los diferentes agentes socializadores en la “escuela”.
3. Identificará los diferentes cambios psicológicos en los adolescentes, para poderles acompañar en su proceso de aprendizaje y desarrollo intelectual.

4. Explicará la evolución de la didáctica del idioma inglés, desde los métodos tradicionales hasta los enfoques actuales.
5. Comprenderá teoría básica relacionada con los procesos de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, así como sus aplicaciones prácticas.
6. Reflexionará acerca de la relación existente entre teorías generales de los campos de la psicología, la pedagogía, la lingüística y su influencia en la conformación de los métodos de enseñanza del idioma inglés.
7. Comprenderá la relación de los elementos de lingüística, metodología, investigación y evaluación que componen las áreas de formación de plan de estudios.
8. Planificará, desarrollará y evaluará el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés en Educación Básica y Educación Media, a partir de una concepción del enfoque sociocultural y el enfoque comunicativo. (p. 17)

Caracterización personal

1. Fomentará la práctica de los valores morales y éticos, a través de su ejemplo y orientación educativa
2. Desarrollará habilidades para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.
3. Desarrollará la capacidad de observación para descubrir y potenciar formas de aprendizaje en los estudiantes.
4. Evaluará con equidad y profesionalismo el progreso y dificultades de aprendizaje de sus estudiantes. (p.17)

e) Plan de Estudio de **Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos**. Acuerdo No. 15-1052(MINED, 2012 f)

El currículo en este profesorado pretende formar un docente con capacidad de: **Asumirse como un ser autónomo, comprometido con la realidad sociocultural en la cual está inserto, que pueda:**

- Reflexionar sobre su propia historia y experiencias.
- Aceptar sus limitaciones y optimizar sus posibilidades.
- Concebirse como un sujeto en proceso de construcción dinámica.
- Establecer vínculos basados en el respeto y valorización recíprocos.
- Entablar relaciones y vínculos positivos y de confianza con los/as niños/as destinatarios/as de la educación básica, dando lugar a las experiencias personales, las preguntas, los intereses, las motivaciones y la seguridad en sus capacidades y deseos de aprender.
- Valorar a los otros como sujetos, sociales e históricamente constituidos o en proceso de constitución.
- Desarrollarse como protagonista responsable del momento histórico en el que le toca desempeñarse.
- Participar activa y democráticamente en la vida institucional y comunitaria.

Construir dinámicamente una identidad como profesional docente que le permita:

- Identificar las características y necesidades de aprendizaje de los/as niños/as de esta etapa como base para su actuación docente.
- Concebir y desarrollar dispositivos pedagógicos para la diversidad asentados sobre la confianza en las posibilidades de aprender de los/as niños/as fortaleciendo sus potencialidades para un desarrollo pleno y armónico y sus capacidades para construir

conocimientos, comunicarse, participar en su entorno libre y creativamente, cooperar y convivir con tolerancia y respeto por los demás.

- Promover el aprendizaje y el desarrollo cognitivo, social, afectivo y psicomotriz de los/as alumnos/as en la franja etaria correspondiente al nivel básico.
- Diseñar e implementar prácticas educativas pertinentes y acordes con la heterogeneidad de los sujetos y sus contextos, siendo capaz de desempeñar sus tareas en realidades diversas (espacios urbanos, suburbanos o rurales), demostrando atención y respeto por la diversidad de características y condiciones relacionadas con el idioma, las formas de vida de la familia, los patrones de crianza y el entorno comunitario.
- Integrar en la tarea educativa a las familias y adultos responsables de los/las niños/as, propiciando comunicaciones fluidas, diálogos constructivos y respeto mutuo en la búsqueda de criterios compartidos acordes con los principios formativos del nivel.
- Trabajar en equipo con otros docentes, elaborar proyectos institucionales compartidos y participar y proponer actividades propias de las instituciones de nivel básico como así también con las organizaciones de la comunidad.
- Diseñar y desarrollar proyectos, emprender y colaborar con programas que promueven el bienestar infantil.
- Desarrollar el pensamiento divergente, la capacidad expresiva y comunicativa, sensibilidad estética y valorar el patrimonio cultural.
- Asumir un compromiso en la configuración y consolidación del nivel de educación básica.
- Tomar decisiones en la práctica docente con fundamentos didáctico-pedagógico-disciplinarios que las sustenten, ante sí y ante sus colegas.

- Adoptar una actitud crítica sobre su acción, reflexiva y siempre abierta al cambio y estar dispuesto a indagar, replantear y resignificar situaciones o conceptos o decisiones de la práctica docente.
- Dar continuidad a su formación inicial, profundizando sus conocimientos y su capacidad reflexiva acerca de sus propias prácticas, de los sujetos, los campos disciplinares, los contextos, las innovaciones y su identidad como docente.

Desplegar prácticas educativas en las cuales manifieste la capacidad de:

- Reconocer el sentido socialmente significativo de los contenidos educativos propios de este Nivel, y asegurar su enseñanza, con el fin de ampliar y profundizar las experiencias sociales extraescolares y fomentar nuevos aprendizajes.
- Dominar las diversas disciplinas a enseñar y actualizar su propio marco de referencia teórico, reconociendo el valor de estas disciplinas para la construcción de propuestas de enseñanza globalizadas, atendiendo a la especificidad del nivel y a las características de los sujetos que atiende.
- Generar ambientes y espacios de trabajo que resulten estimulantes para los/las niños/as, y que puedan ser percibidos por ellos/as como un entorno seguro, de contención afectiva, de establecimiento de vínculos, de intercambios comunicativos y dependencia facilitadora.
- Facilitar los aprendizajes a través de estrategias didácticas que apunten a resolver problemas significativos y relevantes para el contexto social y cultural particular de los/as niños/as, que alienten el intercambio, la confrontación, la experimentación, la actitud de búsqueda y la investigación, a través del uso de distintas fuentes de conocimiento.

- Conducir los procesos grupales y facilitar el desarrollo de habilidades sociales y el aprendizaje individual.
- Acompañar el avance en el aprendizaje de los/as alumnos/as identificando tanto los factores que lo potencian como los obstáculos que constituyen dificultades para el aprender.
- Seleccionar y/o construir materiales y recursos didácticos a partir de criterios fundados, que permitan el uso significativo y relevante de los mismos.
- Reconocer y utilizar los recursos disponibles en las instituciones educativas para su aprovechamiento en la enseñanza.
- Programar y realizar evaluaciones preventivas, globalizadoras, continuas y sistemáticas, centradas en los procesos y en la atención a la diversidad, y que permitan valorizar cualitativamente los logros y potencialidades de los/as niños/as y las condiciones del entorno que las afectan, implementadas en ambientes naturales, espontáneos e informales.
- Seleccionar y utilizar nuevas tecnologías de manera contextualizada, como una alternativa válida para la apropiación de saberes actualizados, como potenciadoras de la enseñanza y de la gestión institucional en las instituciones educativas y que pueda comprender la responsabilidad que implica el uso social de las mismas reconociendo que son un medio posible para la inclusión social.
- Tomar decisiones sobre la administración de los tiempos y el ambiente del salón de clases para permitir el logro de aprendizajes del conjunto de los/as alumnos/as.
- Reconocer las características y necesidades del contexto inmediato y mediato de las instituciones y de las familias a fin de contextualizar las intervenciones educativas.

- Abordar las dinámicas y las problemáticas propias del nivel con solvencia, idoneidad y ética.
- Potenciar creativamente el uso de los recursos disponibles para el ejercicio de su profesión. (pp. 18 y 19)

Las competencias identificadas desde la definición contenida en los planes de estudio del profesorado, serán la base para contrastar la transición de docente a director (a), para verificar si lo habilitan desde su formación inicial y todo el bagaje experiencial derivado de su labor de aula y su relación con los integrantes de la comunidad educativa, asimismo, las implicaciones que podrían derivarse durante la transición, derivadas de su conducta que trasciende de ser el encargado del aula a ser el responsable de todas las áreas de la institución.

Además, de los efectos en el proceso educativo que podrían desarrollarse a raíz de la transición como la planificación curricular, el seguimiento al desarrollo del programa, se derivan el desempeño del personal docente, el manejo de todos los recursos, el desarrollo de los programas de estudio, la planificación, el control del quehacer docente y la administración entre otras acciones, el de la cooperación nacional e internacional al centro escolar.

Basados en el planteamiento anterior, se identifican las siguientes preguntas que guiaran la investigación:

¿Qué tipo de implicaciones posee el proceso de transición de ser docente a director (a) de un centro educativo con respecto a la formación inicial recibida en el profesorado o en la licenciatura?

¿Por qué las competencias que desarrollan los planes y programas de estudio del profesorado podrían habilitar a un docente para ejercer el cargo de director (a) de un centro educativo?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas con el ejercicio del cargo y con la formación recibida en el profesorado y la licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades, cursadas en el pregrado.

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar las competencias que desarrollan los programas de formación del profesorado y de la licenciatura en educación que habilitan una transición de ser docente a director (a) a las personas seleccionadas para ejercer el cargo en 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Establecer la relación que existe entre la formación inicial del director (a) de los 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz y las habilidades desarrolladas desde la experiencia como docente de aula para enfrentar su proceso de transición.

Diseñar un proceso de formación básica sobre administración de la educación y manejo del talento humano dirigido a directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

1.4 Justificación del estudio

El análisis de la transición de un docente a director en centros educativos permitirá describir el proceso en el cual se ve involucrada la persona y las implicaciones relacionadas con la formación inicial recibida, según sea el caso para verificar a nivel de campo a nivel del profesorado o licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades.

Lo anterior, derivará en identificar la existencia o no de las competencias que desarrollan los programas de formación inicial docente y de la licenciatura en educación, las cuales habilitan a las personas que por decisión propia participan en los procesos de selección para la plaza de dirección en un centro educativo, ya sea en el cual trabaja o en uno, que le queda cerca de su casa o lejano, desde una aspiración legítima de ejercer la conducción y liderazgo de una institución.

Por otra parte, es importante precisar los aprendizajes didácticos, pedagógicos y de conocimiento experiencial que un docente ha desarrollado desde su trabajo directo en el aula y con la comunidad educativa podrían estar vinculados con el desarrollo de habilidades paralelas relacionadas con la gestión, administración y gerenciamientos de centros educativos. En ese sentido, Maduro y Rietveldt (2009) denominan Gerente Educativo o director a quien tiene la responsabilidad principal del mejoramiento de la práctica pedagógica del docente, a fin de que éste cumpla con su tarea de planificación, evaluación y orientación del proceso de enseñanza aprendizaje, además, explicitan que el director debe demostrar que posee las competencias para desempeñar sus funciones gerenciales.

Basado en lo anterior, se podría identificar la ventaja de ser primero docente y luego ostentar el cargo de la dirección. Se desconoce lo que sucede entre la decisión del docente a aspirar el cargo de director (a), someterse al proceso de selección, pasar las pruebas de selección, ser elegido y ostentar el cargo. Asimismo, investigar cuál es la dinámica que se desarrolla en el centro

educativo desde el nombramiento del docente con respecto al conocimiento o no de administración educativa y la experiencia en aula que tiene la persona seleccionada.

Por tanto, el perfil del rol como director debe partir de la definición de las competencias profesionales, referidas según Tobón (2008) son exclusivas de quienes han realizado estudios universitarios y se caracterizan porque las personas pueden enfrentar problemas de alta complejidad. Por lo que, Sena (como se citó en Tobón, 2008) define las competencias específicas de un administrador educativo:

- a) Diseño del Proyecto Educativo Institucional
- b) Liderazgo
- c) Gestión de recursos
- d) Administración del presupuesto
- e) Dirección del proceso de certificación
- f) Evaluación del Proyecto Educativo Institucional
- g) Evaluación de perfiles
- h) Gestión del talento humano
- i) Ofrecer los servicios educativos. (p.75)

Dado lo anterior, para describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas con el ejercicio del cargo y con la formación recibida, se necesaria realizar una investigación que recopile información documental y de campo que permitiera tener un referente empírico acerca de la forma de transición que han experimentado docentes, así como la percepción que los estudiantes tienen acerca de la gestión que lleva a cabo su docente ahora como director (a) o de una persona que viene de otro centro educativo a ejercerlo.

La investigación es conveniente porque a nivel normativo se establece que con solo ser Docente Nivel II, se puede aspirar, participar y ser seleccionado como director o directora de un centro educativo, previo proceso definido por el Tribunal Calificador. La investigación es un área de oportunidad científica, teórica y práctica para que los tomadores de decisiones cuenten con fundamentos empíricos en la actualización de la normativa de la carrera docente relacionada con las disposiciones del perfil de la persona que aspire a este tipo de cargos, así como redefinir los procesos de selección establecido.

Asimismo, la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” cuenta con evidencias relacionadas a la transición y qué sucede en ese tramo, para incorporarlo en sus programas de licenciatura en Ciencias de la Educación a nivel de temas o contenidos curriculares y metodológicos.

El Ministerio de Educación contará con una propuesta de formación básica y una infografía que muestra dos elementos fundamentales a considerar: (1) La estructura de la formación en la encrucijada de la persona que opta; (2) La necesidad de una reforma normativa, la cual no forma parte de esta investigación, pero tangencialmente aparece al analizar la transición de docente a director, en la que tiene que ver la Ley de la Carrera Docente de 1996, que habilita a un docente Nivel II con experiencia en el centro educativo a aspirar y ser seleccionado en el cargo.

Los beneficiarios directos serán los 39 directores (as) a quienes el Director Departamental de Educación de dicha zona, podrá ofertar el “Proceso de formación básico sobre administración de la educación y manejo del talento humano dirigido a directores (as) en el ejercicio de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz”. Indirectamente, los estudiantes y docentes se beneficiarán de un personal capacitado. La

infografía se constituye en una herramienta orientativa a difundir a las autoridades de la Departamentales de Educación y al Consejo Directivo Escolar para que la consideren al momento de los procesos de selección al cargo de dirección del centro educativo.

Por lo que, los hallazgos sobre la transición que vive una persona docente a ejercer directamente el cargo de director(a) permitirán diseñar una propuesta que podría orientar el fortalecimiento de las habilidades en las personas que en la actualidad son directores (as).

1.5 Alcances y limitaciones del estudio

1.6.1 Alcances

Los alcances teóricos están referidos a comprender la transición experimentada por docentes que ejercen el cargo de director (a) en el Municipio de municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, desde la selección de una muestra estadística y los fundamentos teóricos relacionados con la administración de la educación, la gestión del talento humano y la dirección de centros educativos, así como el marco normativo que habilita a un docente ejercer el cargo de director.

Participarán en el estudio, un total de 36 directores (as) de una muestra estadística, previamente obtenida y a nivel cualitativo, dos centros educativos, urbano y rural en los cuales se aplicarán las técnicas cualitativas de la entrevista a profundidad dirigida a docentes y un grupo focal con estudiantes, previamente que se obtengan los permisos respectivos.

Para el levantamiento de la información de campo se realizará en la última semana agosto la última semana de septiembre de 2021, para lo cual se aplicará un cuestionario de *Google Forms* a ser autoadministrado por los directores (as) sujetos de estudio, mediante el envío de un enlace o link a sus WhatsApp. Y, grupo focal presencial o virtual en Google Meet con estudiantes de dos centros educativos si las autoridades de los centros, las familias y los mismos

estudiantes se ponen de acuerdo para la modalidad a realizar este tipo de técnica, la cual tendrá una duración no mayor a 40 minutos.

El análisis documental a los planes de estudio del Ministerio de Educación de los profesorados en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, de Profesorado en Idioma Inglés, de Profesorado en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media.

Así como, el programa de estudio de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación, desarrollado por la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en todas las especialidades de dicha carrera.

El alcance metodológico de tipo muestral aporta fiabilidad en términos de representatividad y confiabilidad de los hallazgos. Por otra parte, el análisis de la transición permitirá conocer qué le sucede al docente cuando pasa a ser director o directora.

1.6.2 Limitaciones

Las limitaciones que se identifican están relacionadas con la administración presencial de los instrumentos para el levantamiento de la información de campo, dadas las medidas de distanciamiento social provocadas por la pandemia COVID-19, en términos de evitar contacto persona a persona o de aglomeraciones producto de actividades presenciales. Al respecto, CEPAL (2020) advierte que “La acción más importante para enfrentar el COVID-19 es la contención de la expansión del virus mediante el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social. Esa medida tiene impactos positivos para la salud al aplanar la curva de contagio”.

Se identifica la limitante de administrar en línea un instrumento, debido a que está la opción del director o directora de ignorar el enlace y no abrirlo para contestarlo. Por lo que, se visitó presencialmente a quienes no lo contestaron en el tiempo previsto para animarlos a abrir el enlace, conozcan el cuestionario y procedan a completarlo. Dicha acción fue acompañada por el asesor técnico pedagógico designado por el jefe de asesores de la Dirección Departamental de La Paz.

Aporta, además, CEPAL (2020) que “las medidas para detener la propagación de coronavirus han acelerado el ritmo al que el trabajo y la educación pasan al ámbito digital”, en ese sentido, el uso de reuniones virtuales con estudiantes es una posibilidad, debido a la experiencia previa durante la continuidad educativa en 2020 y 2021 desde sus casas, por lo que se esperaría aplicarlas una vez que las autoridades y las familias lo aprueben.

Para lograr que todos los directores (as) contestaran el cuestionario en línea se mantuvo comunicación telefónica con el jefe de asesoría técnica pedagógica de la Dirección Departamental de La Paz, así como visitas a los centros educativos para animar a los directores (as) y lograr que los 36 lo llenaran.

Capítulo 2 Marco teórico

En este apartado se desarrolla un recorrido teórico conceptual del proceso administrativo, etapas y la organización con sus componentes y dimensiones. Asimismo, la comprensión de los paradigmas organizativos de la institución escolar y aspectos que fundamentan la comprensión de la transición de ser docente a director, lo cual se entrama con los enfoques y modelos de la formación del profesorado, referentes para comprender si hay desarrollo o no de competencias habilitadoras para ejercer este tipo de cargos.

Así como, un recorrido teórico conceptual de la transición como fenómeno personal y social que acontece en el centro educativo.

2.1.El proceso administrativo, etapas y organización

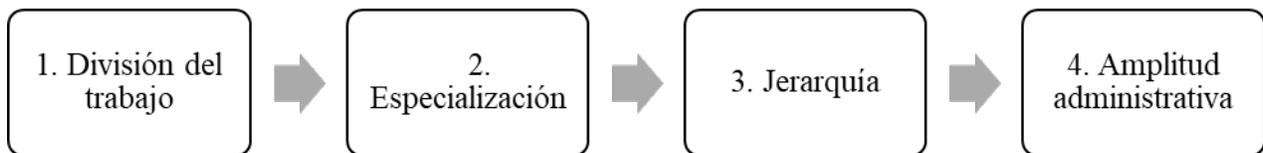
Fayol citado por Chiavenato (2007) “define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Al respecto, Chiavenato (2007) aporta que los elementos antes identificados “constituyen el llamado proceso administrativo”, dado que cada integrante de la organización en el nivel respectivo las desempeña, y al mismo tiempo, son las etapas de este.

- 1) Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- 2) Organización: construir las estructuras materiales y social de la empresa.
- 3) Dirección: guiar y orientar al personal.
- 4) Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,
- 5) Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (p.70)

La estructura para Chiavenato (2007) tiene dos significados: entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos y como función administrativa vinculada con el acto de estructurar, destinar los recursos y definir los órganos encargados y fijar sus atribuciones. Por lo que, este autor identifica los principios básicos de la organización, detallados en la imagen siguiente:

Figura 2

Principios básicos de la organización escolar



Nota: La figura muestra la escala de la organización escolar. Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

Detallar cada elemento de la organización escolar implica su relevancia en el conocimiento previo de un docente que opta y es seleccionado como director. En el primer escalón de la figura, la división del trabajo que permite descomponer un proceso complejo de producción de bienes y servicios en una serie de actividades y tareas designadas a un grupo de personas, aspecto que deriva en la conformación de un aparato administrativo en distintos niveles: a) Directores de la organización a nivel institucional; b) Gerentes, intermedio; c) Supervisores, operacional en términos de la ejecución de las tareas y operaciones.

El segundo, es que esa división genera especialización porque cada nivel tiene tareas específicas y especializadas. En tal sentido, en el tercer escalón, surge la necesidad de la función de mando en una estructura jerárquica en la cual se identifica a quien dirija las acciones en los

niveles subordinados y, por tanto, la autoridad del cargo en cada nivel, la responsabilidad y la delegación de tareas a posiciones que se encuentran abajo con respecto a la inmediata superior, dando origen a la amplitud administrativa, ubicada en el cuarto.

2.1.1. Componentes de la organización escolar

La educación escolar se desarrolla en una organización. Por tanto, referirse a la organización escolar según Fuentes (2015) es identificar los elementos que la constituyen: los seres humanos integrantes de la comunidad educativa, asimismo, las normas de convivencia, los recursos materiales y didácticas. Así como sus componentes expuestos en la tabla siguiente:

Tabla 3

Componentes de la organización escolar

Componente	Descripción
Régimen de vida	Atiende a principios higiénicos de organización prefijada de las actividades en una planificación y tiempo de duración relacionada con trabajo físico e intelectual, el trabajo y el descanso.
Horario escolar	Interrelacionado con la capacidad de trabajo, por lo que debe estar centrado en el estudiante y a sus necesidades formativas individuales, así como en las potencialidades del personal docente.
Capacidad de trabajo	Es la posibilidad energética de un organismo, en una fase determinada de su crecimiento y desarrollo, de enfrentar una tarea y realizarla, tanto cuantitativamente como cualitativamente, en determinadas condiciones. Puede estudiarse mientras ocurre en el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula u otro espacio, a fin de asignarles las actividades atendiendo a sus posibilidades y además conocer cuáles son los factores que determinan la capacidad.
Fatiga	El conocimiento de la dinámica de la capacidad de trabajo y los niveles de fatiga de los estudiantes permitirá obtener mejores rendimientos y una mayor eficiencia en la dirección del proceso docente educativo.

Componente	Descripción
	El bostezar durante la clase, la distracción, el sentarse incorrectamente, cometer errores o trabajar más lentamente que al inicio, falta de comprensión de lo explicado por el maestro, entre otros.
Ambiente escolar	Constituido por las personas que participan en el proceso de enseñanza y aprendizaje: estudiantes, personal docente, familias o responsables y el personal administrativo y de servicios generales. Así como por los espacios físicos interiores y exteriores para el desarrollo de actividades educativa.

Nota. Información tomada de Fuentes-Sordo, Odalys Eugenia La organización escolar.

Fundamentos e importancia para la dirección en la educación VARONA, núm. 61, julio-diciembre, 2015, pp. 1-12 Universidad Pedagógica Enrique José Varona La Habana, Cuba.

Los componentes descritos en la tabla 3 deben ser de conocimiento previo del director que asume la gestión del centro educativo y el manejo del talento humano, porque como lo explica Fuentes (2015) “La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección. Una adecuada planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la institución resulta esencial para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos, actitudes, valores y sentimientos” (p.4).

2.1.2. Dimensiones de la organización escolar

Las dimensiones constitutivas de la organización escolar, según Millacaris (2018) son las mismas de cualquier organización, las cuales se describen:

- a) Estructural: integrada por los roles cada integrante de la comunidad educativa: director, subdirector, docentes, coordinaciones de niveles educativos o de grados, de acuerdo con las responsabilidades definidas en la normativa legal, el Proyecto Educativo del Centro (PCC) y su Plan Escolar Anual (PEA)

- b) Relacional: establece los procedimientos de comunicación formal de tipo jerárquica, así como el tipo de relaciones entre las personas que la integran.
- c) Procesos y actuaciones: referida al desarrollo curricular, de los programas de estudio, a la implementación de su PCC y PEA.
- d) Cultural: está conformada por todas las creencias, prácticas, valores y supuestos que subyacen en las prácticas cotidianas e inciden en el modo en el que funciona un centro educativo. Por tanto, permea el enfoque desde el cual se desarrollan los contenidos de los contenidos prescritos, el trato y la visión del centro.
- e) Entorno: vinculada con las interacciones externas mediatas e inmediatas a nivel económico, político y la coyuntura histórica en la que se encuentra inmersa. Así como con la burocracia administrativa pública o privada a nivel central y territorial con las cuales coordina a nivel estratégico y ejecutivo.

Álvarez (2010) destaca una de las características particulares de las escuelas públicas relacionadas la legitimidad del poder entre el director (a) y docentes “es cuestionable, ya que no deja de ser un docente más; su poder de experto no está claro, puesto que carece de una formación específica completa y profunda para desempeñar un puesto tan complejo como el de director” (pp-222-223). Por tanto, los directores se enfrentan solos a la tarea de dirigir al talento humano y las tareas propias de un gerente a quien le corresponde administrar la gestión de la organización escolar de modo que se logren los objetivos y metas definidas en el PCC y PEA.

La situación anterior, está vinculada a la estructura jerárquica definida, tal y como lo afirma Álvarez (2010), dado que la posición en la que se encuentra el director es débil y su poder limitado. Dicho análisis revela lo que en la normativa salvadoreña está dispuesto, la Ley de la Carrera Docente de 1996 establece en los Arts. 18 y 18-A, que en el proceso de selección

participan la Unidad de Recursos Humanos del MINEDUCYT y el Tribunal Calificador. La misma Ley en el Art. 48 establece el rol del director, velar por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas.

El panorama expuesto obliga, entonces, a lo que Álvarez (2010) revela a que el director “para tener éxito en la organización, ha de cultivar sus “habilidades políticas”: saber negociar, colaborar, presionar, establecer alianzas, etc.” (p.223).

2.1.3. Nuevos paradigmas organizativos de la institución escolar

Para identificar los nuevos paradigmas organizativos de la institución escolar, es necesario comprender qué es un paradigma, su origen según el Diccionario de la lengua española proviene del lat. tardío paradigma, y este del gr. παράδειγμα parádeigma, acepción 2.

m. Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento (RAE,2021 c).

Penalva (2009) afirma que son “cuatro las perspectivas fundamentales de los estudios sobre organización escolar. Cada una de ellas gira en torno a un paradigma del cambio.”, (p. 182), al mismo tiempo este autor las detalla del modo siguiente:

1. Perspectiva económica, gira en torno al paradigma de la eficacia. Concibe **la escuela como una empresa**. El objetivo es producir especialistas, trabajadores especializados. Este modelo, pues, entiende que la escuela debe preparar al alumno para cumplir las expectativas de las necesidades del mercado laboral, y, en consecuencia, el currículum debe ser “flexible”, para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.
2. Perspectiva sociológica, y gira en torno al paradigma de lo funcional-pragmático. Concibe **la escuela como una organización inteligente**. El propósito principal de este

paradigma es dar con un modelo de organización que solucione el problema de ineficacia que sufren los actuales centros de enseñanza. Los centros educativos serán innovadores si se convierten en organizaciones que aprenden.

3. Perspectiva política, y gira en torno al paradigma de la democracia radical. Concibe **la escuela como comunidad de participación**. Este abarca tres ámbitos de actuación: la reforma del currículo: la didáctica debe ser crítica y la crítica debe ser crítica de la didáctica. El docente debe ser un “intelectual contra hegemónico y la escuela, un centro de “pensamiento contracorriente”. La escuela, en este modelo, es una “realidad democrática”, y como tal debe organizarse de tal manera que incluya a todos los participantes.

4. Perspectiva político-cultural, y gira en torno al paradigma de la inclusión participativa. Concibe la **escuela como comunidad creadora de significados**. La característica definitoria de esta perspectiva es la intención de dar respuesta a los problemas de la sociedad de nuestros días, marcada por el fenómeno de la globalización, y se centra especialmente en el problema de la exclusión social.

Se propone un modelo de escuela que se adecua a la inclusión y es el que la entienda como una “comunidad democrática”. (pp. 183-191)

Aunado a lo anterior, en 2020 aparece un nuevo **paradigma organizativo, dado que según García (2021)** “se produjo un cierre universal de instalaciones educativas presenciales como el sucedido con motivo de la pandemia provocada por el COVID-19”, así como la resistencia a la educación desde la virtualidad:

Surgen muchas voces exigiendo la vuelta 100% a la presencialidad por exclusivos motivos, según ellos, de la escasa calidad de la formación de los estudiantes, por falta de

credibilidad de los sistemas a distancia o por su consideración de educación de segunda categoría. Esas voces la vienen aceptando sólo como respuesta de solución al confinamiento, pero provisional, indeseada y, a veces, despreciada. (p.12)

No obstante, García (2021) coloca en el análisis las consideraciones que habrían de tenerse en cuenta en determinados escenarios, la posibilidad de:

un sistema híbrido o combinado que contemple la realización de las prácticas y de otras actividades específicas en formato presencial y el resto a través de los sistemas digitales, dividiendo en grupos más pequeños. O bien, proponer en general, contenidos teóricos online y contenidos prácticos en presencia. Respecto a este último punto habrá de aclararse que las tecnologías están permitiendo hoy inmensas posibilidades para la realización de diversidad de prácticas en entornos simulados y laboratorios remotos, gracias a la inteligencia artificial, la realidad aumentada, realidad virtual, extendida, el *big data*, *machine learning*, etc. (p.21)

El nuevo paradigma de la organización escolar y la administración del talento humano en la virtualidad, consistente es gestionar en red y un liderazgo que esté en consonancia con ese aspecto. La Universidad Iberoamericana de la ciudad de México (2020) realizó una Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19 y de acuerdo con sus hallazgos, la comunicación de los docentes con directores y otros docentes, 97 de cada 100 es a través de *WhatsApp*. Por tanto, las habilidades gerenciales y la administración de la educación son indispensables, en contextos diversos, al respecto, Quiñones y Núñez (2019) explican que “las organizaciones no logran esos objetivos por su cuenta, para ello, deben estar integradas por personas, con las habilidades suficientes para enrutarse su quehacer hacia la dirección que le permitirá alcanzar el éxito deseado” (p. 14).

2.1.4. Docente y director (a) de un centro educativo

La RAE (2021 b) define como “director (a) general a la persona que tiene la dirección superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa”.

Quien ostente el cargo de director debe ser un profesional, para el caso un profesor, entendiéndose que tiene los conocimientos de cómo funciona un centro escolar, de los objetivos que busca como institución de enseñanza y de la manera como relacionarse con todos los actores involucrados en este proceso (otros maestros, padres de familia, estudiantes y comunidad). Sin embargo, este cargo conlleva a algo más que solo tener conocimientos del centro escolar, es decir sus funciones se amplían para lograr el correcto funcionamiento de este. Collado (2012), en su tesis “El director escolar: competencias, funciones y características” resume las consecuencias y repercusiones de los cambios sociales en el papel del director escolar y que se muestran a continuación:

Tabla 4

Cambios sociales y consecuencias y repercusión en el director escolar

Cambios sociales	Consecuencias en el papel del director
Control del gasto educativo	Director- gestor económico
Sistema educativo universal	Director- gestor de conflictos y mediador entre familia y sistema.
Movimientos migratorios	Director- líder ante la diversidad.
Concepto de trabajo y empleo	Director- analista social.
Irrupción de las nuevas tecnologías	Director- impulsos de nuevas formas de trabajar.
Insatisfacción del profesorado	Director- coach (entrenador).

Nota. Elaboración propia. Fuente: Collado (2012, p. 17)

En la tabla anterior se puede observar que a lo largo del tiempo el rol del director (a) en los centros educativos ha ido evolucionando de modo que se puedan satisfacer las necesidades

que van surgiendo en el entorno de estos, a la fecha forman parte de las funciones que debe desempeñar una persona en este tipo de cargos.

Las funciones que la Ley de la Carrera Docente de 1996 en su Art. 48 dispone son:

El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en caso de ausencia, excusas o impedimentos.

Se observa que las funciones administrativas son compartidas con mecanismos participativos y, al mismo tiempo, liderados por el director. No obstante, González (2006) afirma que “el director de un centro educativo debe exhibir una serie de competencias”, agrupadas en cuatro ámbitos, los cuales aporta fueron tomados del documento Retos para Nuestro Desarrollo del Programa de Capacitación de directores INTEC/EDUCA/PIPE durante el período 1992-1994:

1. **Gestor de un centro que busca la calidad.** Las competencias en este ámbito implican el diseño, junto a su comunidad, del Proyecto Educativo de Centro, PEC, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de los planes. Y el director se integra también a promover la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos.

2. **Animador de la calidad académica de su centro.** La calidad académica de un centro depende en mucho de lo que se realiza en cada aula. En este sentido el rol de los docentes es fundamental en el desarrollo de aprendizajes de calidad. Así, González (2002) afirma sobre el particular que “Los directores (as) reconocen que la eficacia de sus centros educativos es medida en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provea para que ocurran esos logros”. Esto implica que el director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural.
3. **Líder de la comunidad educativa.** El director como líder de la comunidad educativa es el responsable de promover y propiciar la utilización del centro y las comunidades como fuentes de aprendizajes (Grinberg, 2003) integrando todos los actores: estudiantes, docentes, padres, madres y comunidad. Esto implica la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo de todos los procesos y acciones que se desarrollen en el centro y de la integración de éste con la comunidad.
4. **Líder de la relación centro-comunidad.** El director debe ser capaz de crear y articular espacios y posibilidades de cambio para promover acciones de integración con la comunidad a la que pertenece su centro. Entre estas acciones se encuentra el establecimiento de acuerdos con instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo al centro, la promoción de intercambios deportivos, educativos y culturales con instituciones similares, y, la participación, junto al centro y la comunidad, en la prevención y solución de los problemas comunitarios. (pp. 243 a 249)

La relación entre docente y director (a) de un centro educativo comprendidos como los cargos a ejercer, requieren de ser definidos. En tal sentido, la RAE (2021) docente es una persona que enseña, es decir aquella que transmite conocimientos. En este sentido el docente se convierte en un profesional de enseñanza, que con su habilidad de transferir conocimientos y con la implementación de estrategias desempeña la labor educativa. Con respecto a esto Louis (s.f. citado en Perfil del docente en el siglo XXI, 1999) ha identificado como característico de la profesión docente: compromiso con la escuela como unidad, con las metas académicas la escuela y con el conocimiento que deben enseñar.

Con lo anterior, el docente es quien puede dar clases o se prepara para hacerlo, porque en el sentido humanista el éxito de la enseñanza depende de la vocación en esta área. Los docentes, aunque, culturalmente no es una profesión valorada como la ingeniería o doctorado, por ejemplo. No obstante, la UNESCO (2021) menciona que los docentes son la clave del desarrollo mundial sostenible.

Por otro lado, el Ministerio de Educación de España en el libro Perfil del docente en el siglo XXI (1999) hace referencias a estudios que hablan sobre profesionalismo y que estos han tomado en consideración la necesidad de profesionalizar la función docente, y han percibido que la ampliación de funciones es positiva y muestra que los docentes son capaces de realizar funciones que van más allá de las tareas tradicionales centradas en el alumno y restringida al espacio físico del aula. Se aporta, entonces, que el educador cuenta con característica o habilidades para desempeñar otro tipo de funciones dentro de los centros educativos.

Con respecto a la formación docente Lucio Gil (2018), destaca que, en la formación docente, hay que considerar el tránsito de este por distintas etapas en el complejo camino y que

esta debe partir de toda la experiencia que el docente vive en la práctica y que le permite reconstruir saberes y conocer nuevas formas de impartir la clase o desenvolverse en el entorno escolar. Por lo que la formación docente, se considera desde la formación inicial docente, la formación permanente y la formación posgraduada.

En cambio, la formación inicial docente para Diego (2012 citada en Lucio Gil 2018, Pág. 214) es la que proporciona estrategias que faciliten el análisis de algunos de los innumerables factores que interfieren en el escenario educativo. Esta formación proporciona a los docentes conceptos y fundamentos básicos de la educación, así como competencias para desenvolverse en el aula de clases.

Por lo tanto, se convierte en el escalón base para avanzar en el proceso formativo de los educadores, la cual condiciona la formación siguiente y la que debe proporcionar las bases teóricas sólidas de la profesión. Al respecto, Sopó (2007) eleva el significado de tener formación en el sentido de que la persona se distancie de sí misma, de la particularidad de su punto de vista y el egoísmo y con ello, diferenciar lo esencial de lo no esencial. Asimismo, la formación permanente es la actualización científica, psicopedagógica y cultural complementaria, a la vez que profundizará la formación inicial (Lucio, 2018, p.522) podría denominarse el proceso de mejora tanto en conocimientos como en las competencias que el educador va adquiriendo. Sin embargo, este tipo de formación no solo contempla actualización de conocimientos, sino que a su vez se basa en la experiencia vivida en la práctica, así como lo menciona Vargas (2010) que la formación permanente debe responder a un proceso inherente a la práctica y teoría cotidiana de los educadores.

Antúnez e Imbernón (2006) desglosan una serie de modelos de formación permanente que han identificado: estudios universitarios de posgrado y otros cursos que responden a necesidades específicas, trabajo cooperativo entre el profesorado, seminarios y foros de discusión, jornadas y encuentros, donde se logra amplia participación docente y se tratan temas para su actualización, talleres de reflexión y círculos de estudio en los centros y asesoría pedagógica.

El docente debe reconocer que la función primordial de la formación permanente es la actualización de su práctica docente y de los conocimientos iniciales que obtuvo para adaptarse a los constantes cambios sociales. A este respecto, Lucio (2018) aporta sobre la formación posgraduada, la cual da lugar al docente a formarse en áreas específicas o incrementar sus conocimientos que le permitan implementar nuevas estrategias o métodos de aprendizaje.

2.1.5. Enfoques y modelos de la formación del profesorado

Labra (2011) explica que la lógica que ha guiado los procesos de formación inicial docente en el mundo se ha basado en una visión técnica y prescriptiva de la naturaleza del conocimiento, los enfoques adoptados, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Tabla 5

Enfoques de los procesos formativos docentes

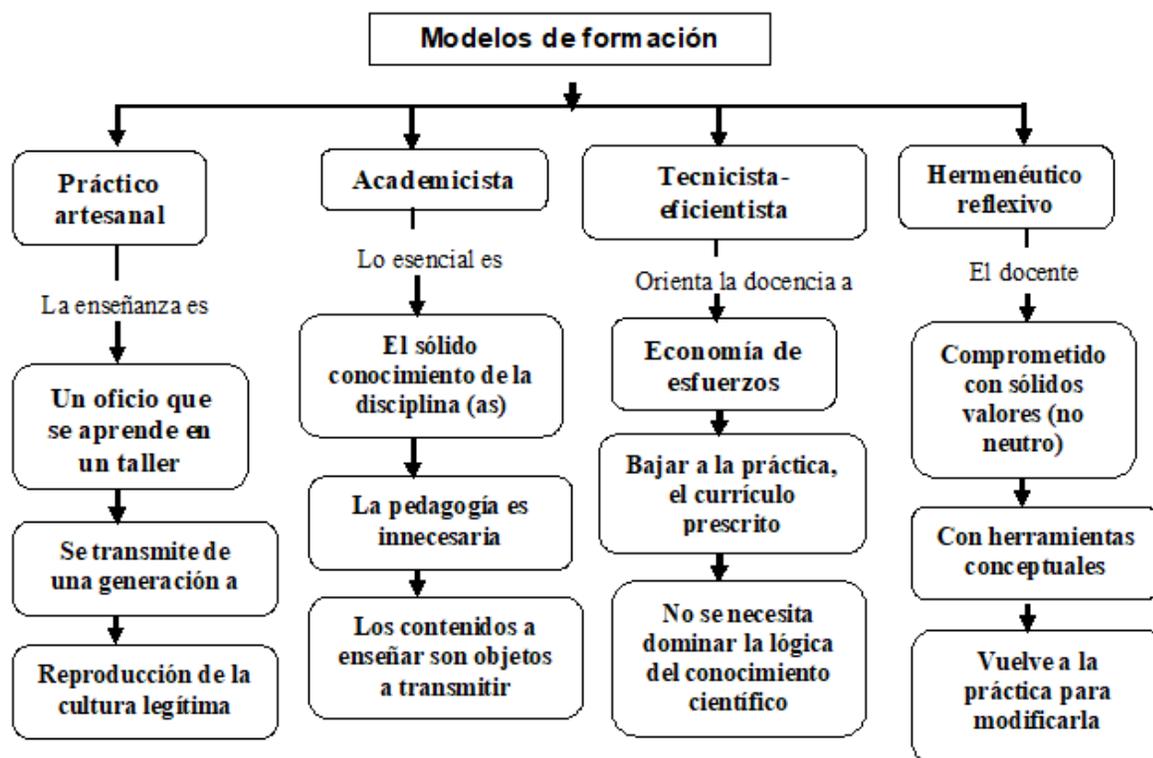
Enfoque mecanicista (lineal, causa – efecto)	Enfoque proceso-producto
<p>Concibe al profesor como un técnico y al proceso de formación inicial como la instancia en la que el futuro docente aprende, a través de distintas disciplinas, conocimiento fragmentado de tipo teórico. Es prescriptivo y absoluto y deberá ser aplicado a la realidad de las comunidades educativas durante la práctica.</p>	<p>No permite imaginar una relación dialéctica entre teoría y práctica ni tampoco permite reconocer la pluridimensionalidad ni incertidumbre de los procesos escolares.</p> <p>Presupone que el conocimiento que los profesores necesitan para llevar a cabo su labor docente de manera exitosa es entregado durante la formación inicial a través de las diferentes asignaturas que han seccionado el conocimiento y lo muestran de manera teórica.</p>

Nota: elaboración propia. **Fuente:** Labra, Pamela. (2011). Formación Inicial Docente: Una mirada al Proceso de Construcción de Conocimiento Profesional desde la Práctica. Foro Educativo, 19, 143-173.

En coherencia con los enfoques, se encuentran los modelos de formación definidos por Loya (2008) como una propuesta teórica que se caracteriza por la articulación de la teoría y la práctica. De Lella (2003) desglosa cuatro modelos como predominantes porque describen supuestos del quehacer educativos, los primeros tres basados en teorías y que no toman en cuenta las implicaciones éticas y políticas y el cuarto basado propiamente en la práctica, es decir que de la teoría va a la práctica y de acuerdo con las situaciones experimentadas se vuelve a la teoría para modificarla. La siguiente figura lo ilustra:

Figura 3

Modelos de formación



Nota: elaboración propia. Fuente: De Lella, Cayetano. (2003). Formación docente. El modelo hermenéutico-reflexivo y la práctica profesional. Saberes, Decisio, otoño, 20-24.

De modo específico, De Lella (2003) afirma que “las experiencias de formación inspiradas en el modelo Hermenéutico reflexivo han tenido resultados muy satisfactorios”, las cuales identifica:

- a) La experiencia (personal, colectiva) es revaluada como espacio de conocimiento (frente a una cultura excesivamente libresco)
- b) Ubica a la práctica docente, su relectura y modificación, como el meollo reorganizador de los procesos de formación.

- c) Generación de espacios de aprendizaje en grupos que ubican a la práctica docente de los participantes como objeto de análisis constante (y punto de partida)
- d) Estimula procesos de indagación sistemáticos entendidos como una reflexión crítica, individual y grupal que incorporan los aportes teóricos, de reflexión y producción en pequeños grupos como analizadores y ubican el rol de la coordinación como parte del proceso en tanto clarifica, potencia y orienta el trabajo
- e) Generación de actitudes que tienden más a la indagación que a la repetición; más que por la búsqueda de “recetas”.
- f) Los docentes viven un crecimiento en la libertad. Pueden intervenir en parte de sus propias potencialidades y comprender algunos ámbitos que determinan su práctica, con la consiguiente ampliación del ejercicio del rol, de los temas, problemas y contextos en los que piensan y actúan (p.24).

Los aportes antes descritos, permiten relacionar que una persona que haya participado en un proceso inicial de formación en este modelo hermenéutico reflexivo podría contar con herramientas conceptuales y procedimentales, para enfrentar el natural tránsito de docente de aula a la dirección del centro educativo, dada la elección personal de optar y haber sido seleccionado. Es así como, el análisis de los programas del profesorado, su formación inicial, perfil exigido a nivel normativo y su experiencia conjugan un aporte esencial que permite describir esa transición.

2.2.Habilidades gerenciales y la dirección de centros educativos

Para adaptarse a los cambios constantes, exigentes y competitivos a los que se enfrentan las instituciones, es importante que los líderes desarrollen ciertas habilidades que les permita gestionar con efectividad el talento humano, el fortalecimiento del trabajo de equipo y la

creación de una comunidad de aprendizaje desde la gerencia del centro educativo. Por tanto, al analizar la transición que ocurre cuando un docente de aula es seleccionado y ostenta el cargo de la dirección, pasa por analizar las habilidades gerencias potenciadas o desarrolladas durante su pregrado o las adquiridas por la experiencia. A continuación, en la tabla siguiente se muestra las diferencias entre habilidad y competencia:

Tabla 6

La habilidad y la competencia

Criterios de diferenciación	Habilidad	Competencia
1. Naturaleza de la manifestación	Sistema o secuencia de conductas abiertas	Actividades mediadas cognitivamente
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias y programadas	No rutinarias y no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus/Motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

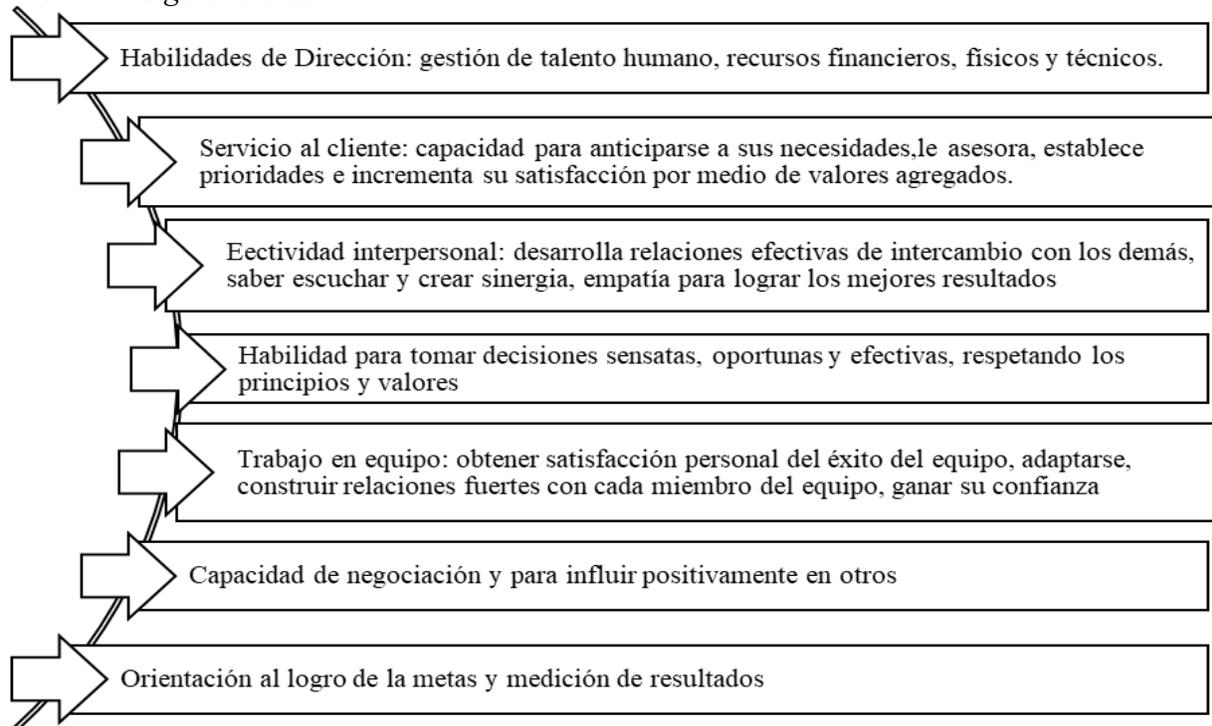
Fuente: Aut Nieto, Sonia y Grau Gumbau, Rosa María (s.f.). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. En España (1-12). España: Universitat Jaume I Castellón. Pág.8.

La distinción realizada por Aut y Grau (s.f.) aporta claridad con relación al quehacer específico de la gerencia y la habilidad requerida, en ese sentido, se retoma a Gómez (s.f.) quien divide las habilidades gerenciales en tres:

1. La **habilidad técnica**: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.
2. La **habilidad humana**: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.
3. La **habilidad conceptual**: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación. (p. 4)

Con base a lo anterior, dada la complejidad del cargo de dirección del centro educativo, tanto la habilidad como la competencia están interrelacionadas porque las habilidades gerenciales son un punto intermedio entre las características individuales de cada persona y las cualidades requeridas para un cargo. La competencia según Zabalza y Arnau (2008) “se define como la respuesta eficiente ante una situación real, concreta y en un lugar y momento determinado” (p. 4), ambos aportan que para evaluarla se debe hacer en el momento justo que una “circunstancia que exige ser competente” (p.5). De Gómez (s.f.), se destacan las habilidades del Gerente en la siguiente figura:

Figura 4
Habilidades gerenciales



Nota: elaboración propia. **Fuente:** Gómez Durán, L. A. (s.f.) Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder (Resumen de la Tesis de Maestría Especialista en Alta Gerencia).

Universidad Militar Nueva Granada.

De contar con las habilidades anteriores se asegura un desempeño de los cargos de dirección, desde el liderazgo efectivo, se orientan al cumplimiento de logro, trabajan coordinada

y efectivamente, se adaptan a los cambios y los directivos tienen mayor confianza en sí mismos, entre otras.

González (2002) “un gerente y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa”. Por lo que, la transición de docente a director plantea desafíos relacionados con la habilidad rutinaria del cargo y la competencia al enfrentarse a situaciones simples o complejas.

2.3.La transición de docente a director

Los aspectos abordados sobre la complejidad del proceso administrativo y los paradigmas que han regido la organización escolar generan una serie de elementos para analizar la transición que un docente experimentará a nivel personal y social con respecto a un nuevo rol que deberá asumir al dirigir un centro educativo. Por lo que, la lectura de los programas de formación inicial en la búsqueda por identificar contenidos programáticos y metodologías son fundamentales para comprender ese paso y, además, vislumbre al menos un horizonte que aporte el modo favorable o desfavorable de entrar, transitar y salir.

Lo anterior, permite adentrarse al concepto de proceso de transición, Schlossberg, Waters y Goodman (como se citó en Deps y Bernardo de Cara, 2019), quienes lo entienden como una composición de tres etapas, que se conceptualiza como "entrar", "pasar" y "salir". Es en la década de 1980, que Nancy K. Schlossberg (como se citó en Deps y Bernardo de Cara, 2019), desarrolló la teoría del análisis de la adaptación humana a la transición y postula que ésta infiere en cuatro conjuntos de variables: situación en la que ocurre el evento; características individuales (auto); apoyo recibido; y estrategias para afrontarlo.

Así pues, Dely y Bernardo de Cara, 2019, identifican que, según la teoría antes mencionada, las variables de los factores siguientes:

- a) De situación en la que ocurre el evento, describen las propiedades de la transición y comprenden:
- El desencadenante de la transición
 - El momento
 - Control sobre aspectos situacionales
 - El papel cambiante que viene con la transición
 - La duración
 - Experiencias de situaciones similares a la actual
 - El estrés
 - La evaluación individual de la transición.

El desencadenante de la transición de ser docente a director (a) de un centro educativo es la apertura normativa especificada en la Ley de la Carrera Docente que habilita o le permite “entrar” a una persona con la titulación de profesorado e inscrito en el registro escalafonario, quien pueda aspirar, aplicar y ser seleccionada para el cargo. Luego, con el nombramiento inicia una nueva etapa de la persona que deja de ser docente de aula a pasar a ser el director (a) de la escuela.

- b) El factor el yo, en dos variables
- Las características individuales incluyen el estado socioeconómico, el género y la orientación sexual, la edad y la etapa de la vida, y la etnia / cultura.

Con respecto a la situación económica, las personas aspiran a mejorar su salario al optar de dirección del centro educativo.

Los recursos psicológicos influyen en las características de la personalidad que intervienen en el proceso de transición, tales como el desarrollo del ego, el optimismo, la autoeficacia, el compromiso y la entrega de valores, así como la espiritualidad y la capacidad de recuperación.

Uno de los aspectos a considerar en la transición es el estatus que se adquiere cuando se ejerce el cargo de director (a), así como el hecho de administrar los asuntos de la escuela y gestión del talento humano, la relación jerárquica frente a la comunidad educativa. Asimismo, puede ser considerado como un desafío que puede vencerse por la experiencia y conocimiento que se tiene del quehacer del centro educativo, sus problemas y cómo es la dinámica laboral. El poder y la autoridad que da un cargo de dirección.

- c) Con relación al factor apoyo, hace referencia a las personas y otros activos que ayudan al individuo durante la transición y representa componentes sociales y de comunicación, tales como: relaciones íntimas, unidades familiares, red de amigos, instituciones y comunidades, así como sus roles asignados; como recursos disponibles (opciones).

En este aspecto, contar con una red de colegas docentes al interior del centro educativo dispuestos a apoyarle mientras “aprende” a administrar los asuntos financieros, los recursos materiales, a gestionar los conflictos propios de la convivencia escolar. El apoyo político que pueda recibir para llegar al puesto. Contar con una familia que lo anima o lo motive para obtener mejores ingresos y se atreva no solo a optar sino a mantenerse en el cargo de dirección, pese, en algunos casos que desee “tirar la toalla” y tomar la decisión de renunciar y regresar a su puesto de docente de aula.

- d) Mientras que, las estrategias están vinculadas con las acciones siguientes:

Las tácticas que un individuo usa para lidiar con una transición.

Las creencias positivas y la resolución de problemas a través de las habilidades sociales, y el uso del apoyo social o el uso de los recursos materiales disponibles.

Según la teoría, este factor está directamente relacionado con los recursos psicológicos de la autoestima y el dominio de las personas.

Una de las tácticas que usa para lidiar con la transición es delegar su rol directivo a otros docentes que son sus amigos (as), a fin de descargarse de los asuntos administrativos y de resolución de problemáticas propias de la dinámica relacional, conflictos entre docentes, familias, estudiantes. Este tipo de conducta podría manifestar al inicio, cuando entra al cargo, no obstante, podría enquistarse esa práctica y nunca salir de esa transición. A menos que, equilibrara y aprendiera ya sea por la experiencia propia del cargo o porque fue formándose en gestión y gerencia de centros educativo o administración de la educación.

Una vez en una nueva situación, las personas deben aprender a equilibrar sus actividades con otras áreas de sus vidas a medida que avanzan en la transición, por ello, durante el proceso de transición los roles, las relaciones, los supuestos y las rutinas anteriores cambian y se desarrollan gradualmente nuevas formas de ser y actuar hasta el punto en que el individuo se adapta a la nueva fase e integra la transición en su camino existencial (Vieira, 2012 como se citó en Deps y Bernardo de Cara, 2019).

Se esperaría que el sujeto colocara en una balanza, los recursos personales a nivel de conocimientos y experiencias previas relacionadas con el cargo a aspirar antes y después de ser seleccionado. Dias (2008) aporta que toda cultura posee un código que debe ser descifrado, sin eso, es improbable realizar una comunicación para el cambio, por ello, es indispensable un diagnóstico cultural y hacer una transición estratégica, requiere cambiar la información en

conocimiento en las organizaciones y buscar la armonía entre decir y hacer para sustentar un esquema cognitivo, pues todos los implicados pueden percibir la disonancia. Como lo menciona Vieira (2012 citada en Deps y Bernardo de Cara, 2019, Pág.104), el modelo integrador propuesto por los autores considera que, independientemente de la transición, el punto de partida puede ser una iniciación o incluso un final.

La iniciación ocurre cuando los individuos se enfrentan a una nueva experiencia en la que se requiere adaptación a las reglas, normas y expectativas, mientras que la transición resultante de un final se caracteriza por el abandono de un contexto, personas o formas familiares. interacción que generalmente promueve cierta desorganización.

Capítulo 3. Metodología

El enfoque de la investigación aplicado fue de tipo mixto a nivel cuantitativo y cualitativo. Así como de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Fernández y Baptista 2014). Por tanto, el alcance metodológico es de tipo cualitativo, por tanto, solo describirá los hallazgos que sean producto de los datos recopilados en los instrumentos de la encuesta a una muestra seleccionada de 36 directores (as) y de participantes de los dos centros educativos seleccionados de los municipios de Santiago Nonualco, administrando una guía de entrevista a 3 docentes y realizando grupos focales con 12 estudiantes.

3.1.Participantes

La población participante consistió en 36 directores (as) seleccionados de un universo de 39 centros educativos con los que cuenta el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz (ver anexo 1) a quienes se les administró una encuesta, mediante un cuestionario en línea alojado en un formulario de *Google Forms*.

Se entrevistaron a tres docentes del Centro Escolar Cuscatlán del municipio de Santiago Nonualco, el orientador del 6° “A” con 15 años de laborar en la institución, el orientador de del 8° “A” quien tiene 10 años y la orientadora del 9° “A” con 10 años. Asimismo, se desarrollaron los dos grupos focales: (1) en el Centro Escolar “Cuscatlán”, ubicado en el casco urbano de Santiago Nonualco en el que se convocó a 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado); (2) En el Centro Escolar “Morelia” del cantón Tihuilocoyo, Santiago Nonualco en el que se convocó a 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado).

Tabla 7

Muestra cualitativa de docentes

Centro escolar	Docentes
Centro Escolar Cuscatlán ubicado en el área urbana	1. Sexto 2. Octavo 3. Noveno

Nota: elaborado con base a las secciones que tiene el centro educativo.

El levantamiento de la información de campo se realizó a finales de septiembre de 2021, para lo cual se aplicó un cuestionario de *Google Forms* a ser auto administrado a los 36 directores (as) sujetos de estudio, mediante el envío de un enlace o link a sus *WhatsApp*.

b) Sujetos del estudio

Las personas sujetas del estudio fueron las 18 directoras y 18 directores de los 36 centros educativos seleccionados de un total de 39 del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Se entrevistaron a tres docentes del Centro Escolar Cuscatlán del municipio de Santiago Nonualco, el orientador del 6° “A” con 15 años de laborar en la institución, el orientador de del 8° “A” quien tiene 10 años y la orientadora del 9° “A” con 10 años.

Asimismo, se desarrollaron los dos grupos focales: (1) en el Centro Escolar “Cuscatlán”, ubicado en el casco urbano de Santiago Nonualco en el que se convocó a 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado); (2) En el Centro Escolar “Morelia” del cantón Tihuilocoyo, Santiago Nonualco en el que se convocó a 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado).

c) Objeto de estudio

El análisis documental es fundamental para conocer las competencias que desarrollan los planes de estudio del Ministerio de Educación de los profesorados en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, de Profesorado en Idioma Inglés, de Profesorado en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, lo cual permitirá concluir si habilitan o no para ejercer el cargo de director (a) de centros educativos para la administración de la educación y la gestión del talento humano en esos contextos.

Así como, el programa de estudio de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación, desarrollado por la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en todas las especialidades de dicha carrera.

3.2. Instrumentos

Para el procesamiento de los datos se aplicaron los siguientes instrumentos: una matriz de análisis de contenido de los planes de estudio del profesorado por especialidad y la asignatura de Administración de Instituciones educativas de la Licenciatura en Educación, una guía de preguntas para entrevista a profundidad para aplicarlas a docentes y una guía para el grupo focal con estudiantes.

A continuación, se describen cada uno de los instrumentos:

a) Matriz de análisis de secuencia de programas del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad

Las matrices 1, 2 y 3 son organizadores de doble entrada que permiten visualizar las palabras claves e identificar coincidencias en la propuesta formativa y definir los hallazgos para identificar las implicaciones de los temas y contenidos que han sido propuestos en la formación

inicial docente y en la de licenciatura con respecto a verificar si hay indicios referidos a desarrollo de competencias en el área de administración de la educación y de gestión de talento humano en contextos escolares.

- **Matriz No. 1** permitió vaciar el nombre programa por cada plan de estudio e identificar si existe o no alguno que se denomine o de indicios de la formación en administración de la educación, habilidades gerenciales, administración del talento humano, entre otros.

Matriz No. 2. Análisis de la secuencia de programas de estudio del Plan

Plan de estudio	Programa de estudio	Palabras clave	Hallazgo

- **Matriz No. 3** que consiste en una tabla de doble entrada que permitirá hacer un vaciado de las competencias que se desarrollan por plan de estudio del profesorado e identificación de palabras claves de cada competencia con lo cual se obtengan hallazgos. Los planes están organizados por programas para la formación inicial del Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, de Profesorado en Idioma Inglés, de Profesorado en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media.
- **Matriz No.4.** De análisis de contenido del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad

Plan de estudio	Competencias que se establecen según el plan de estudio	Palabra clave relacionada con aspectos que aporten a la transición	Hallazgo

- b) Matriz de análisis de contenido del Programa de Administración de Instituciones Educativas impartido en la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación en las especialidades Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, Idioma Inglés, Ciencias Sociales, Lenguaje y Literatura y Matemática.

Matriz No.5. Análisis del programa de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación

Unidad	Contenidos de la unidad	Palabra clave relacionada con aspectos que aporten a la transición	Hallazgo

- c) Cuestionario para realizar la encuesta a la muestra de directores (as)

El cuestionario con preguntas cerradas con sus respectivas opciones, asimismo, un espacio para escribir cuando haya la posibilidad de incluir una respuesta, debido a la experiencia propia de cada informante, quien pueda aportar otros aspectos relacionados con la pregunta.

- d) Grupo focal dirigido a estudiantes

Para el grupo focal se diseñó una guía de preguntas, instrumento que mide las precepciones que tiene el estudiantado relacionadas con la transición que ocurre cuando se contrata un docente como director (a) de su centro educativo.

- e) Entrevista a profundidad

En este tipo de técnica se logró intercambiar información entre la persona entrevistada y el entrevistador mediante un conjunto de preguntas previamente definidas en un orden establecido (Hernández Sampieri et al., 2014) para explorar el conocimiento y la experiencia previa relacionada con la transición que experimenta un docente al convertirse en director (a) de un centro educativo desde la perspectiva y opinión de los 3 docentes entrevistados.

Los instrumentos se validaron con la selección de jurados expertos en métodos y técnicas de investigación, a quienes se les presentó cada instrumento. En el método de validación, según Robles y Rojas (2015, Pág. 2) “la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran”. En la siguiente tabla se definen los criterios a utilizados:

De acuerdo	1
En desacuerdo	0
Sí está en desacuerdo, propone un texto alternativo	

Pregunta	Criterio		Modificación requerida (En desacuerdo 0)
	De acuerdo 1	En desacuerdo 0	
¿Se comprende la instrucción brindada en la	Es comprensible y está vinculada con los objetivos de la investigación.		Ninguna

Pregunta	Criterio		Modificación requerida (En desacuerdo 0)
	De acuerdo 1	En desacuerdo 0	
introducción del instrumento?			
¿Se comprende la redacción de cada pregunta y su vinculación con las opciones?	Posee claridad, dado que comienzan con las palabras clave en formato de preguntas: ¿Qué? ¿Cuál? ¿A quiénes?		Ninguna

Con base a los resultados cualitativos aportados por el jefe Asistencia Técnica Pedagógica de la Dirección Departamental de Educación del Ministerio de Educación, ciencia y tecnología se procesó los resultados y ajustaron los instrumentos.

3.3.Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Proceso de transición de ser docente a director (a)	Acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto (RAE, 2021). Es una experiencia que describe el proceso que vive o vivió una persona que antes era docente de aula y pasa a ser director o directora de un centro educativo, luego de participar en el proceso de selección y ser elegido como tal.	Etapas de la transición	Número de directores (ras) que identifican el sentimiento experimentado en el primer día del cargo.	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
			Número de directores (ras) que comparten en quien se apoyaron para liderar la escuela en los primeros días	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
			Número de directores (as) que identifican las situaciones presentadas con el cuerpo docente en los primeros meses	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
			Opinión sobre la selección de un docente de aula como director (a) de un centro educativo	Entrevista dirigida a docentes	Guía de la entrevista
			Número de dificultades a enfrentar al ser	Entrevista dirigida a docentes	Guía de la entrevista

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
			seleccionado como director de un centro educativo desde el conocimiento previo de la realidad escolar		
			Número de acciones y tipos de apoyo que buscarían para enfrentar el proceso de transición en el cargo de dirección	Entrevista dirigida a docentes	Guía de la entrevista
			Tipo de reglas, normas y expectativas a enfrentar en la transición de docente frente al nuevo cargo de dirección del centro	Entrevista dirigida a docentes	Guía de la entrevista
Implicaciones relacionadas con el cargo	Es la relación entre las disposiciones normativas que facultan a un docente Nivel 2 a optar y ser seleccionado al cargo de director con la formación inicial recibida y las	Formación para la dirección	Tipo de competencias que desarrollan los programas de profesorado y de la licenciatura de Ciencias de la Educación que habilita el ejercicio	Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de análisis de secuencia de programas del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad ▪ Matriz de análisis de contenido de las competencias

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
	consecuencias positivas y negativas que se deriven de ese hecho		del cargo de director (a) de centros educativos		<p>por especialidad según el Plan de Estudio del Profesorado por especialidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del programa de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación
			Número de directores (as) que se identifican con un modelo de formación	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
			Número de directores (as) que expresan el tipo de competencias desarrolladas en su formación inicial que les habilitaron para el ejercicio del cargo de director (a) de centros educativos	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
		Aprendizajes adquiridos en la	Número de directores (as) que	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
		formación docente vinculados con al desarrollo de habilidades para la gestión de centros educativos	<p>relacionan aprendizajes de su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos</p> <p>Características que los estudiantes consideran que debe tener un docente para convertirse en director de un centro escolar</p>	Grupo focal	Guía de preguntas del grupo focal
		Conocimiento experiencial del trabajo con la comunidad educativa	<p>Número de directores (as) que su experiencia de aula le generó habilidades para ejercer el cargo de director o directora del centro educativo.</p> <p>Experiencias de los estudiantes con el director (a) cuando era docente de aula</p>	<p>Encuesta</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)</p> <p>Guía de preguntas del grupo focal</p>

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
		Temas recibidos en la formación docente o licenciatura en Ciencias de la Educación u otra especialidad	Número de directores (as) que relacionan los temas estudiados en su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
			Número de directores (as) que identifican habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
		Habilidades gerenciales	Número de directores (as) que basados en su experiencia en el cargo identifican el tipo de habilidades gerenciales para la gestión de centros educativos	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)
			Cualidades del director (a)	Grupo focal	Guía de preguntas del grupo focal

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
			reconocidas por los estudiantes		
		Auto formación	Número de directores (as) que afirman que ha cursado talleres, diplomados y otra formación para desarrollar competencias	Encuesta	Cuestionario dirigido a los 36 directores (as)

3.4. Estrategia de análisis de datos

Para analizar los datos se procedió a descargar el archivo Excel alojado en la plataforma de *Google Forms* en la cual se alojaron las respuestas que los 36 directores (as) de centros escolares del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, contestaron en el cuestionario, previamente remitido mediante un enlace digital. Los datos recopilados se procedieron a exportarlos a la herramienta SPSS (del inglés *Statistical Package for Social Sciences*) que consiste en un paquete estadístico específico para las Ciencias Sociales, desde la cual se diseñaron las tablas y los gráficos respectivos.

Con relación a los datos cualitativos recopilados en los dos grupos focales con estudiantes y la entrevista a docentes orientadores de grado de los centros escolares Cuscatlán en el área urbana y Morelia en lo rural, se grabó la secuencia del desarrollo de la Guía de Preguntas y transcribieron. El texto de las grabaciones fue la base de análisis del discurso, búsqueda de elementos clave cuya relación se estableció con los objetivos, la pregunta de investigación y las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización, Los fragmentos clave en los que coinciden los estudiantes y las marcadas diferencias en los aportes, a fin de obtener hallazgos y conclusiones

El análisis documental realizado desde la lectura de cada plan de estudio del Ministerio de Educación de los profesorados en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, de Profesorado en Idioma Inglés, de Profesorado en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media. Así como, el programa de estudio de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación, desarrollado por la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en todas las especialidades de dicha carrera. Luego, su vaciado en las matrices diseñadas para el análisis y obtener los hallazgos respectivos.

Una vez, procesados los datos y la identificación de los hallazgos se procedió a triangularlos y relacionarlos con las variables, dimensiones e indicadores del estudio y los objetivos. El organizador del análisis es la operacionalización de variables, dimensiones e indicadores. Este tipo de herramientas “especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos Hernández Sampieri et al. (como se citó en Hernández Fernández y Baptista 2014, p.120).

Por lo que, se han diseñado las matrices de análisis de contenido, el cuestionario a aplicarse en el formulario de Google Formas y cada guía cualitativa con base a la operacionalización de variables, dimensiones e indicadores, los cuales se organizaron con base a los datos recopilados y procesados y conocer los resultados de las dimensiones e indicadores del estudio.

Por otra parte, las conclusiones para la verificación del cumplimiento de objetivos a fin de responder las preguntas de investigación *¿Qué tipo de implicaciones posee el proceso de transición de ser docente a director (a) de un centro educativo con respecto a la formación inicial recibida en el profesorado o en la licenciatura? ¿Por qué las competencias que desarrollan los planes y programas de estudio del profesorado podrían habilitar a un docente para ejercer el cargo de director (a) de un centro educativo?*

Objetivo General

Describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas con el ejercicio del cargo y con la formación recibida en el profesorado y la licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades, cursadas en el pregrado.

Objetivos específicos

Identificar las competencias que desarrollan los programas de formación del profesorado y de la licenciatura en educación que habilitan una transición de ser docente a director (a) a las personas seleccionadas para ejercer el cargo en 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Establecer la relación que existe entre la formación inicial del director (a) de los 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz y las habilidades desarrolladas desde la experiencia como docente de aula para enfrentar su proceso de transición.

Diseñar un proceso de formación básica sobre administración de la educación y manejo del talento humano dirigido a directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

La triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se sobreponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman (3). Se supone que, al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia (3) y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos (Benavides, Okuda y Gómez, 2005).

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

El análisis y la discusión de los resultados tiene a la base el estudio documental de los planes de estudio del profesora, la normativa legal que habilita ejercer el cargo de director y la recopilación empírica de información mediante un cuestionario a 36 de 39 directores (as) de los centros educativos y los resultados de la entrevista a docentes y grupo focal con estudiantes de los dos centros educativos, uno rural y el otro, urbano, todos del municipio de Santiago Nonualco del departamento de La Paz

. Las preguntas de investigación que guían son ¿Qué tipo de implicaciones posee el proceso de transición de ser docente a director (a) de un centro educativo con respecto a la formación inicial recibida en el profesorado o en la licenciatura? ¿Por qué las competencias que desarrollan los planes y programas de estudio del profesorado podrían habilitar a un docente para ejercer el cargo de director (a) de un centro educativo?

En tal sentido, el objetivo general de la tesis consistió en describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas con el ejercicio del cargo y con la formación recibida en el profesorado y la licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades, cursadas en el pregrado.

. Este objetivo se vinculó con el análisis de los planes de estudio del profesorado, y de las competencias que desarrollan para identificar si lo habilitan para una transición de ser docente a director (a), así como su relación con el primer objetivo específico de identificar las competencias que desarrollan los programas de formación del profesorado y de la licenciatura en educación y el profesorado, para lo cual se encuestó una muestra cualitativa a 36 directores y directoras de 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Posteriormente, en el segundo objetivo específico, establecer la relación que existe entre la formación inicial del director (a) de los 36 centros educativos y las habilidades desarrolladas desde la experiencia como docente de aula para enfrentar su proceso de transición con respecto a los fundamentos teóricos desarrollados en el marco teórico y el análisis documental de los programas de estudio del profesorado. Finalmente, como aporte diseñar una propuesta de proceso de formación básica sobre administración de la educación y manejo del talento humano dirigido a directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

4.1 Descripción e interpretación de resultados

Los datos demográficos de la muestra cualitativa de 36 directores (as) de los centros educativos encuestados mediante un cuestionario en línea de *Google Forms* reportó paridad de género a nivel cuantitativo, donde 18 reportaron ser hombres y 18 mujeres, cuyos rangos de edades en su mayoría oscila entre los 41 años a 51 a más (33 de los 36), mientras 1 persona en edad entre los 31 y 35 años; y, 2 entre las edades de 36 a 40 años.

Este apartado se describe: A. Procesamiento de los datos recopilados y procesados en tablas y figuras; B. Resultados por dimensiones e indicadores; C. Resultados de las entrevistas; D. Resultados de los grupos focales.

A. Procesamiento de los datos recopilados y procesados en tablas y figuras

A continuación, se reportan los datos en tablas se han diseñado de doble entrada o de contingencia que muestran la relación de dos variables y el diseño de figuras que muestran los resultados de modo gráfico.

Tabla 8

Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por edad según sexo.

Rango de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 31 a 35 años	1	0	1
De 36 a 40 años	0	2	2
De 41 a 45 años	2	4	6
De 46 a 50 años	7	7	14
De 51 a más	8	5	13
Total	18	18	36

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

El personal que desempeña el cargo es relativamente nuevo, dado que 12 de ellos tienen entre 1 y 3 años de ejercerlo. Un total de 7 dijeron contar con 4 a 6 años de ser directores (as). Luego, 8 quienes respondieron que tienen entre 7 y 9 años. De 10 a 12 años, 2. Con mayor cantidad de tiempo, 7 reportaron 12 años a más de ser directora (a).

Tabla 9

Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por grado académico obtenido según sexo.

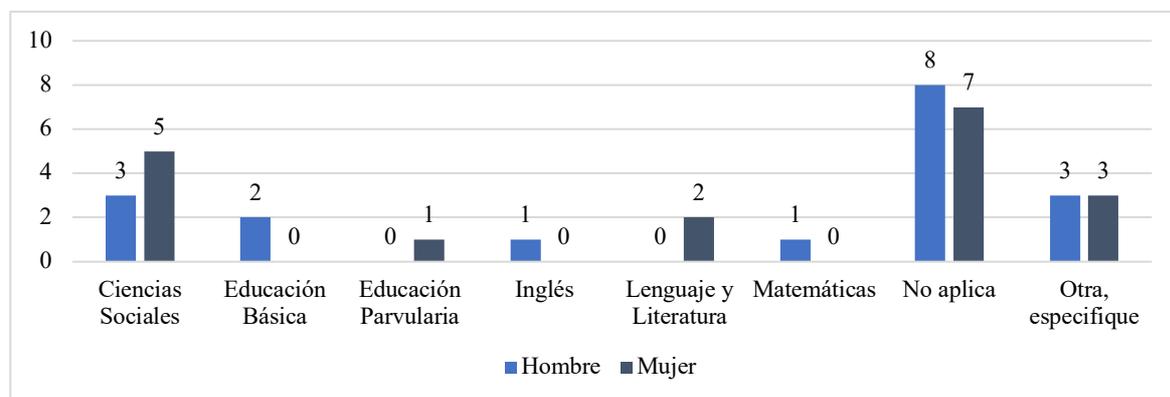
Grado académico obtenido	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Bachiller Pedagógico	2	0	2
Licenciatura	6	8	14
Maestría	1	1	2
Profesorado	9	9	18
Total	18	18	36

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

A nivel académico, 18 dijeron poseer en su mayoría título de profesorado y 14 con licenciatura. Asimismo, en menor cantidad con titulación de Bachiller Pedagógico, 2 directores (as) que tenían el título de eran bachilleres pedagógicos y 2 con Maestría, de los cuales, 1 dijo poseerla en Administración de la Educación.

Figura 5

Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por especialidad si es profesor según sexo.

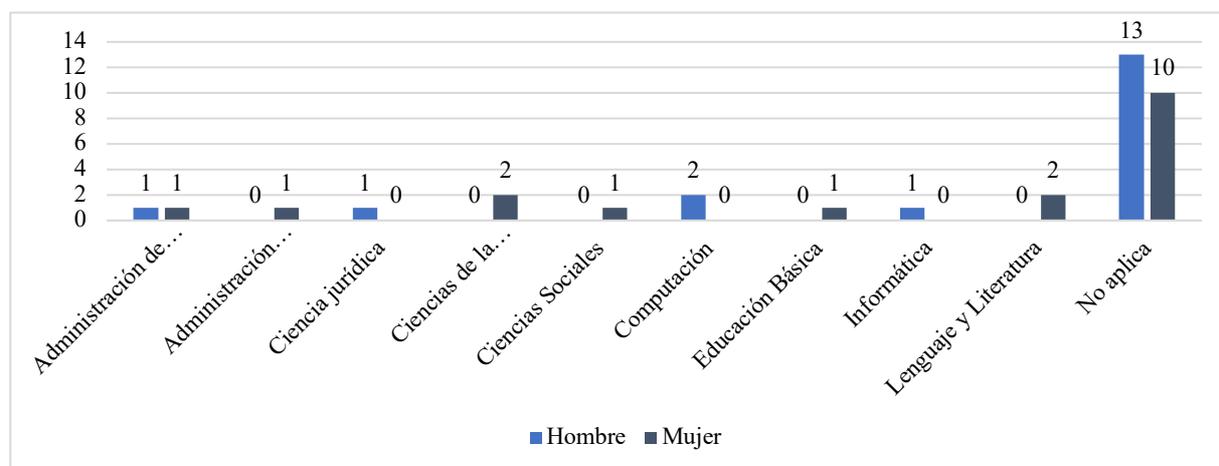


Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

La cantidad de directores de centros educativos que tiene el nivel educativo hasta profesorado, la especialidad que es más frecuente es Ciencias Sociales con 8, le sigue educación básica y lenguaje y literatura con 2 cada uno.

Figura 6

Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por especialidad si es licenciado según sexo.



Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

En el grupo focal, de los 6 estudiantes participantes de los centros educativos Morelia y Cuscatlán, ambos del municipio de Santiago Nonualco, todos dijeron conocer al director (a) pero que era nuevo en el centro educativo. Además, 5 aportaron que sabían que había sido docente de aula en otra institución.

La entrevista a docentes reportó que para ser seleccionado como director (a) de un centro escolar se debe tomar en cuenta la experiencia de ser docente de aula antes de aplicar y ser seleccionado, aunque revelaron que la formación de profesorado no desarrolla habilidades para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa. Destacan que en el cargo como jefe debe establecer reglas o normas en su gestión, y realizar el trabajo considerando que es un servidor en la comunidad educativa.

En coherencia con la afirmación arriba mencionada, Álvarez (2010) destaca una de las características particulares de las escuelas públicas relacionadas la legitimidad del poder entre el director (a) y docentes “es cuestionable, ya que no deja de ser un docente más; su poder de experto no está claro, puesto que carece de una formación específica completa y profunda para desempeñar un puesto tan complejo como el de director” (pp.222-223).

Asimismo, la revisión documental muestra que el Plan de Estudio con su propuesta de programas carece de la definición de competencias en el área de administración de centros educativos. El profesorado en Lenguaje y Literatura permite desarrollar habilidades y actitudes necesarias para liderar Centros Educativos, como es el caso de la capacidad de análisis, generar soluciones ante cualquier eventualidad, la forma de comunicarse con todas las personas en su entorno.

Por su parte, el Profesorado en Ciencias Sociales se identificó que la macro competencia de educación puede ser un elemento de apoyo para ejercer el cargo de docente, en términos de conocimiento de la realidad educativa, sus problemas, causales y aportar claridad en la búsqueda de soluciones, no obstante, la gestión de personal es un elemento para considerar en la formación en este tipo de especialidad. Cabe destacar que las Ciencias Sociales le desarrollan competencias relacionadas con la interacción del ser humano con la sociedad, lo que ayuda al profesional a adaptarse a los constantes cambios del entorno social y tomar decisiones de acuerdo con ello.

Con respecto al profesorado en Matemáticas, prepara al estudiante en formación inicial docente para el desarrollo del pensamiento lógico matemático y elementos éticos propios de la profesión. Según Peralta (2015) la lógica matemática es de vital importancia en el aprendizaje de las matemáticas, pues adentra al estudiante en el manejo del lenguaje formal y es la base del razonamiento deductivo. Lo anterior brinda al profesional herramientas para la toma de decisiones, por las habilidades de razonamiento que brinda. En el nivel de maestría representa un desafío para los directores. Del total, solo dos manifestaron tener el grado de maestrías, una de ellas en administración de la educación y la otra en derechos humanos.

El Plan de Estudio de Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos es específico para trabajo de aula con estudiantes. Por tanto, el desarrollo de habilidades gerenciales o de administración de la educación en centros educativos no está presente en las competencias y habilidades.

Por lo que, es en la formación de licenciatura en Ciencias de la Educación en la que se encontró la segunda unidad de la asignatura del programa de administración de instituciones educativas, en la cual el estudiante comprende la administración en el entorno educativo como tal, desde el conocimiento de la institución educativa hasta

las dimensiones de la gestión en la que como director tomará en cuenta para su desempeño, como lo son Pedagógica-curricular, financiera, organizativa, comunitaria, convivencial y sistemática. Cabe relacionar lo reportado por los directores (as) encuestados, En el ejercicio de su rol de dirección de centros educativos seleccionados para esta investigación, 11 personas han fortalecido sus capacidades y habilidades en el tema de liderazgo a nivel gerencial es fundamental, 10 personas mencionaron que conocen más del tema de administración de centros educativos, también en temas como resolución de conflicto, talento humano, finanzas, gestión escolar, entre otros.

La búsqueda de formación en el ámbito en el cual se están desempeñando, está relacionado con lo que García, et.al. (2017) destaca sobre las habilidades adquiridas en la academia, por tanto, la experiencia puede aportar, pero el conocimiento teórico conceptual da herramientas para enfrentar la realidad en contextos específicos.

El aspecto de la transición personal explorada muestra que los directores (as) se sintieron felices por desarrollar sus funciones del cargo asignado (17) y el resto nerviosos (12). Reconocieron que requirieron de apoyos de personas específicas, 28 personas de las 36 encuestadas se lo solicitaron a todo el personal del Centro Educativo para realizar acciones de gerencia y liderazgo durante el año escolar. Las demás, al Asesor Técnico Pedagógico, subdirectores, colegas directores con experiencia, docentes con quienes se tiene una amistad, madres, padres de familia y estudiantes en general.

Tabla 10

Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por cantidad de años ejerciendo el cargo según sexo.

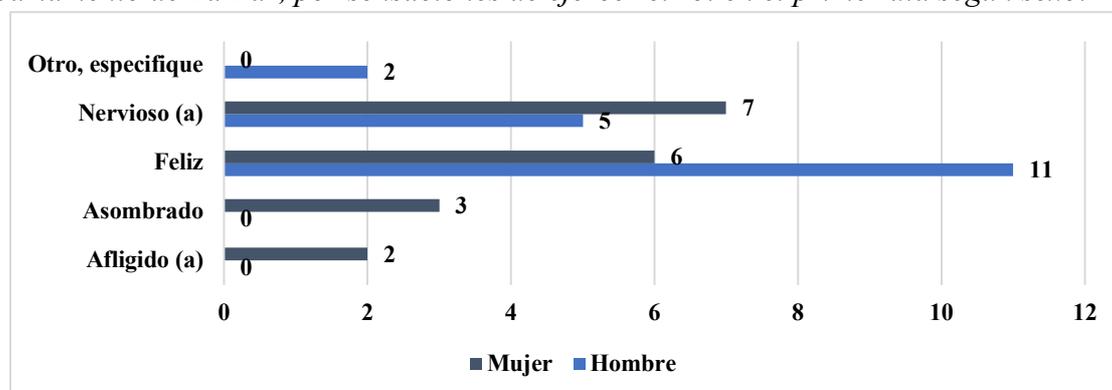
Cantidad de años de ser director o directora	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 1 a 3 años	5	7	12
De 4 a 6 años	5	2	7
De 7 a 9 años	4	4	8
De 10 a 12 años	1	1	2
De 12 años a más	3	4	7
Total	18	18	36

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

El tiempo en desempeñar el cargo es variado por parte de los directores (as) en su mayoría oscila entre 1 a 3 años, es decir, van iniciando en esta experiencia de liderar el quehacer de un centro educativo. Le sigue las personas que tienen de 7 a 9 años ejerciendo el cargo. Quiere decir que este grupo cuentan con mayor experiencia de estar al frente de la dirección de una escuela.

Figura 7

Cantidad de directores de Centros Educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, por sensaciones de ejercer el rol en el primer día según sexo.



Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

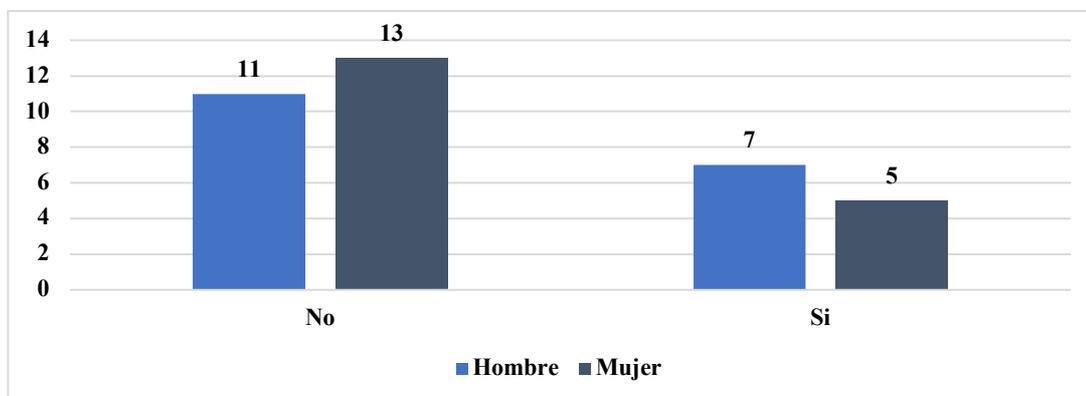
Para los directores (as) que cada año dan inicio con las actividades educativas en los Centros Educativos, las sensaciones son diferentes, 17 persona manifestaron estar felices por desarrollar sus funciones del cargo asignado, 12 personas comentaron haberse sentido nerviosos.

El cargo de dirección es una tarea compleja dado que se debe estar pendiente en términos generales de toda la comunidad educativa que le corresponde. 28 personas de las 36 encuestadas solicitaron apoyo a todo el personal del Centro Educativo para realizar acciones de gerencia y liderazgo durante el año escolar. Las demás solicitaron apoyo al Asesor Técnico Pedagógico, subdirectores, colegas directores con experiencia, docentes con quienes se tiene una amistad, madres, padres de familia y estudiantes en general.

Los directores (as) comentaron haber enfrentados situaciones complejas durante el periodo que han ejercido dicho cargo, estas situaciones han sido el cuerpo docente se dividió en dos grupos: el que me apoyaba y otro, que cuestionaba todo, la ausencia de docentes dificultaba cubrir los grados, madres y padres de familia se unieron con el grupo de docentes que no apoyaba al director o directora, expresiones de manera abiertas donde manifestaron el desagrado de seguir las indicaciones dadas en las reuniones de trabajo, no se contaba con una planificación previa ni calendario de actividades, entre otras situaciones.

Figura 8

Cantidad de directores de centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por preparación previa para ejercer el cargo según sexo.

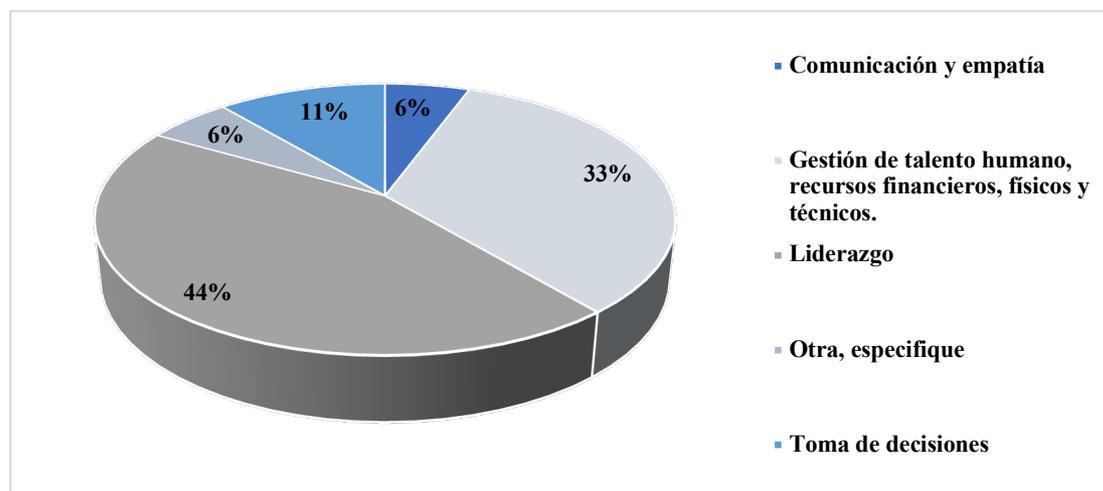


Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

En el ejercicio del cargo de director (a) consideran que es importante estar preparados para las diversas situaciones a las que se pueden enfrentar, sin embargo, 24 personas manifestaron no está formados para desempeñar ese rol, por lo anterior se identificaron algunas razones: la formación inicial del profesorado es para dar clases en el aula a estudiantes, de manera específica la licenciatura en Ciencias de la Educación solo imparte una materia en el tema de administración de centros educativos.

Figura 9

Cantidad de directores de centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por habilidades por desarrollar



Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

Los directores encuestados manifestaron que es importante potencializar sus habilidades y capacidades en temáticas como liderazgo, comunicación y empatía, gestión del talento humano, ver la parte financiera, infraestructura del centro educativo, la toma de decisiones, entre otros.

Tabla 11

Cantidad de directores de centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz por mecanismo de participación compartido según sexo.

Mecanismo de participación compartido	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Con docentes padres y alumnos	0	1	1
Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos	18	14	32

Es solo su responsabilidad en atención al cargo de director	0	2	2
Las familias y los responsables del cuidado de estudiantes.	0	1	1
Total	18	18	36

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

El mecanismo de participación identificado por 32 directoras y directores de los Centros Educativos es el Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de estudiantes, con respecto a este último pueden estar los consejos y gobiernos estudiantiles.

Tabla 12

Formación del profesorado o la licenciatura le han ayudado al momento de dirigir el centro educativo

Formación para dirigir el centro educativo	Frecuencia	Porcentaje
Las habilidades que desarrolle en este proceso me ayudaron al momento de ser director.	9	25.0%
Para crear una estrategia que me ayudará a mejorar los procesos de gestión, curriculares y pedagógicos.	24	66.7%
Sólo me han servido para dar clases.	3	8.3%
Total	36	100.0%

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

El tipo de formación recibida y que ha sido de utilidad por parte de las directoras (as) encuestados identificados en esta investigación, 24 personas mencionan que lo aprendido les ha servido para crear una estrategia que les ayudará a mejorar los procesos de gestión, curriculares y pedagógicos. Un total de 9 personas manifestaron que las habilidades desarrolladas en procesos formativos le ayudaron al momento de ser director (a) y personas comentaron que solo le ha servido para dar clases.

Tabla 13

Conocimiento experiencial del trabajo con la comunidad educativa, le han permitido anticiparse a las necesidades que van surgiendo en el centro educativo

Respuestas sobre si el conocimiento experiencial	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	2.8%
Casi siempre	12	33.3%
Siempre	23	63.9%
Total	36	100.0%

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

De 36 fueron 23 directores (as) quienes manifestaron que siempre el conocimiento y la experiencia de trabajo adquirida con la comunidad educativa les ha sido de utilidad en el ejercicio de sus cargos. 12 personas manifestaron que casi siempre les ha contribuido en el desarrollo de sus funciones y solo 1 persona opinó que casi nunca le ha sido de provecho.

Tabla 14

Acciones realizadas para completar su formación sobre administración de la educación

Acciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración de centros educativos	10	27.8%
Diplomado en gestión Escolar	1	2.8%
Licenciatura en Educación, especialidad Lenguaje y Literatura	1	2.8%
Liderazgo	11	30.6%
Manejo de finanzas públicas	2	5.6%
Recursos humanos	3	8.3%
Resolución de conflictos	4	11.1%
Talento humano	4	11.1%
Total	36	100.0%

Fuente: elaboración propia, en base a cuestionario “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” aplicado a través de *Google Forms*, 2021.

En el ejercicio de su rol como directores (as) de los centros educativos seleccionados para esta investigación, 10 personas han fortalecido sus capacidades y habilidades administración de centros educativos y 11 en liderazgo. El resto de los directores (as) afirmaron haber realizado acciones para completar su formación en temas como resolución de conflictos, talento humano, finanzas y gestión escolar.

B. Resultados por dimensiones e indicadores

Con base al procesamiento de los datos recopilados se extraen y se colocan por indicador:

Etapas de la transición

Indicadores	Resultados
Número de directores (ras) que identifican el sentimiento experimentado en el primer día del cargo.	En su primer día, 17 directores (as) afirmaron que se sintieron felices por desarrollar sus funciones del cargo asignado, 12 personas comentaron haberse sentido nerviosos.
Número de directores (ras) que comparten en quien se apoyaron para liderar la escuela en los primeros días	28 directores (as) de las 36 encuestadas solicitaron apoyo a todo el personal del Centro Educativo para realizar acciones de gerencia y liderazgo durante el año escolar. Mientras que 8, solicitaron apoyo al Asesor Técnico Pedagógico, subdirectores, colegas directores con experiencia, docentes con quienes se tiene una amistad, madres, padres de familia y estudiantes en general.
Número de directores (as) que identifican las situaciones presentadas con el cuerpo docente en los primeros meses	Los 36 directores comentaron haber enfrentados situaciones complejas con el cuerpo docente, estas situaciones han sido el cuerpo docente se dividió en dos grupos: el que me apoyaba y otro, que cuestionaba todo, la ausencia de docentes dificultaba cubrir los grados, madres y padres de familia se unieron con el grupo de docentes que no apoyaba al director o directora, expresiones de manera abiertas donde manifestaron el desagrado de seguir las indicaciones dadas en las reuniones de trabajo.
Opinión sobre la selección de un docente de aula como director (a) de un centro educativo	Los 3 docentes entrevistados opinan que la selección debe realizarse de acuerdo con sus actitudes, habilidades, capacidades y conocimiento del centro educativo.
Número de dificultades a enfrentar al ser seleccionado como director de un centro educativo desde el conocimiento previo de la realidad escolar	Los docentes entrevistados identificaron 4 dificultades a enfrentar al ser seleccionado como director: <ol style="list-style-type: none"> 1- De infraestructura y falta de servicios básicos. 2- Falta de compañerismo. 3- De relaciones interpersonales con otros docentes. 4- Rivalidad entre los compañeros docentes.
Número de acciones y tipos de apoyo que buscarían para enfrentar el proceso de transición en el cargo de dirección	Los docentes entrevistados, numeraron 7 acciones, entre las que destacan abastecimiento de material didáctico, de infraestructura y seguridad del Centro Educativo, mejora de servicios básicos y celebración del día del niño a estudiantes. Y el tipo de apoyo que buscarían: <ol style="list-style-type: none"> 1- Grupo de maestros y padres de familia con experiencia en liderar.

Indicadores	Resultados
	2- Personas externas a la Institución especialistas en cargos de dirección. 3- Maestros del Centro Educativo. Otras Instituciones.
Tipo de reglas, normas y expectativas a enfrentar en la transición de docente frente al nuevo cargo de dirección del centro	Los docentes entrevistados opinan que: <ul style="list-style-type: none"> • El director debe establecer reglas y normas en su gestión. • Realizar el trabajo considerando que es un servidor de la comunidad educativa, • Debe respetar tradiciones, costumbres y hábitos de la Institución. • Respeto al trabajo que realizan los docentes. • El director no debe imponer su punto de vista.

Formación para la dirección

Indicadores	Resultados
Tipo de competencias que desarrollan los programas de profesorado y de la licenciatura de Ciencias de la Educación que habilita el ejercicio del cargo de director (a) de centros educativos	Las competencias que desarrollan los programas de profesorado son competencias para la vida y el trabajo como: capacidad de análisis, adaptarse a los constantes cambios del entorno social y tomar decisiones de acuerdo a ello, habilidades de razonamiento, habilidad de conocer las necesidades de los estudiantes, aprende a evaluar la calidad de su propio desempeño, desarrollo del razonamiento crítico, reflexivo e inventivo, capacidad de observación, habilidades de efectividad interpersonal, orientado al logro de metas y objetivos planteados, líder del centro educativo y saber adaptarse a los cambios del entorno. Además, la licenciatura en Ciencias de la Educación, a través de la asignatura Administración de Instituciones Educativas permite generar competencias para convertirse en un buen gestor de la administración escolar.
Número de directores (as) que se identifican con un modelo de formación	12 directores (as) de las 36 encuestadas, manifestaron que la formación recibida durante el profesorado o la licenciatura, los formaron para ejercer el cargo de dirección. No obstante, 24 personas opinaron que no están formados para desempeñar ese rol.

Indicadores	Resultados
Número de directores (as) que expresan el tipo de competencias desarrolladas en su formación inicial que les habilitaron para el ejercicio del cargo de director (a) de centros educativos	12 directores (as) dieron su opinión acerca de las competencias desarrolladas en la formación inicial, como: administración de centros educativos, gestión de talento humano, liderazgo educativo, gestión de conflictos y comunicación asertiva.

Aprendizajes adquiridos en la formación docente vinculados con al desarrollo de habilidades para la gestión de centros educativos

Indicadores	Resultados
<p>Número de directores (as) que relacionan aprendizajes de su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos</p> <p>Características que los estudiantes consideran que debe tener un docente para convertirse en director de un centro escolar</p>	<p>Los 36 directores (as) entrevistados manifestaron que es importante potencializar sus habilidades y capacidades en temáticas como liderazgo, comunicación y empatía, gestión del talento humano, ver la parte financiera, infraestructura del Centro Educativo, la toma de decisiones, entre otros.</p> <p>Las características que debe tener un docente para convertirse en director, identificadas por los 12 estudiantes en los Grupos focales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable. • Estar preparado académicamente. • Ser amigable. • Ser Activo. • Con conocimiento del cargo. • Tratar con respeto a los demás. • Ser buen administrador • Ser comprensivo • Tomar buenas decisiones. • Ser amable.

Conocimiento experiencial del trabajo con la comunidad educativa

Indicadores	Resultados
Número de directores (as) que su experiencia de aula le generó habilidades para ejercer el cargo de director o directora del centro educativo. Experiencias de los estudiantes con el director (a) cuando era docente de aula	De 36 fueron 23 directoras y directores quienes manifestaron que siempre el conocimiento y la experiencia de trabajo adquirida con la comunidad educativa les ha sido de utilidad en el ejercicio de sus cargos. 12 personas manifestaron que casi siempre les ha contribuido en el desarrollo de sus funciones y solo 1 persona opinó que casi nunca le ha sido de provecho. De los 12 estudiantes, solo 6 habían tenido la experiencia de conocerlo como docente, la cual consideran que es la misma persona activa, dinámica e inteligente.

Temas recibidos en la formación docente o licenciatura en Ciencias de la Educación u otra especialidad

Indicadores	Resultados
Número de directores (as) que relacionan los temas estudiados en su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos	12 de los 36 directores (as) encuestados relacionan los temas estudiados en su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos.
Número de directores (as) que identifican habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa	12 directores (as) identifican habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa

Habilidades gerenciales

Indicadores	Resultados
Número de directores (as) que relacionan los temas estudiados en su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos	12 de los 36 directores (as) encuestados relacionan los temas estudiados en su formación docente con las habilidades para la gestión de centros educativos.
Número de directores (as) que identifican habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa	12 directores (as) identifican habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa
Número de directores (as) que basados en su experiencia en el cargo identifican el tipo de habilidades gerenciales para la gestión de centros educativos	Los 36 directores (as) identificaron desde su experiencia, el liderazgo, comunicación y empatía, gestión del talento humano, ver la parte financiera, infraestructura del Centro Educativo, la

Indicadores	Resultados
Cualidades del director (a) reconocidas por los estudiantes	<p>toma de decisiones, entre otros, como tipo de habilidades gerenciales para la gestión de centros educativos.</p> <p>Los 12 estudiantes reconocieron las siguientes cualidades en sus directores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen administrador del Centro. • Amable con estudiantes, padres de familia y docentes. • Trabaja en equipo con los demás docentes. • Es líder • Busca que el Centro Educativo sea mejor cada día.

Autoformación

Indicadores	Resultados
Número de directores (as) que afirman que ha cursado talleres, diplomados y otra formación para desarrollar competencias	<p>En el ejercicio de su rol como directores (as) de los centros educativos seleccionados para esta investigación, 10 personas han fortalecido sus capacidades y habilidades administración de centros educativos y 11 en liderazgo. El resto de los directores (as) afirmaron haber realizado acciones para completar su formación en temas como resolución de conflictos, talento humano, finanzas y gestión escolar.</p>

C. Resultados de las entrevistas



Universidad Pedagógica De El Salvador

Dr. Luis Alonso Aparicio

Dirección de Posgrados y Extensión

Guion de la entrevista a docentes del Centro Escolar Cuscatlán

Presentación

La entrevista realizada se enmarca en el desarrollo de la tesis “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Pedagógica de El Salvador. La conversación contiene tres partes con sus respectivas preguntas, será grabada y transcrita, por tanto, su manejo será estrictamente confidencial con fines académicos.

Generalidades

- **Duración:** 1 hora y 30 minutos.
- **Nombre de la persona entrevistadora:** Leticia Denisse Barrera
- **Fecha:** lunes 27 de septiembre de 2021.
- **Hora propuesta:** 12 m. *(al finalizar la jornada laboral)*

Docente entrevistado: Carlos Antonio Hernández. **Orientador:** 8° “A”

Años de trabajo en el C.E. Cuscatlán: 10 años

Parte I. La transición en los primeros días de ser docente a director

1.1. Desde su experiencia en el centro educativo ¿Cuál es su opinión sobre la selección de un docente de aula como director (a) de un centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Elección no es, es un concurso, es un examen que los maestros hacen y que es seleccionado por capacidad intelectual, no capacidad laboral. Si una persona va bien estudiado a realizar el examen va a quedar, por lo que es un concurso. Si fuera elección, cuando alguien tiene actitudes, liderazgo, se lleva bien uno con otros, controla, una persona que tiene capacidades fuera de lo didáctico o intelectual. En ocasiones hay personas que son inteligentes, pero no tienen la capacidad para liderar. .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un examen que determina la capacidad intelectual de los maestros que se someten al concurso para la plaza de director. ▪ No se selecciona al director por sus actitudes o habilidades.

1.2. ¿A qué dificultades se enfrentaría usted si fuera seleccionado (a) como director del centro educativo en donde trabaja, tomando en cuenta el conocimiento previo de la realidad de la escuela?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Fui un tiempo director por dos años y cuatro como subdirector en otra escuela. Trabaje 18 años en el Centro Escolar General Manuel Belgrano de Santo Tomás. Entonces, fui elegido por tiempo, por edad y porque me llevaba bien con todos, no fue por mi capacidad de ser elegido por un examen, fue por elección interina, los maestros de la tarde y de la mañana votaron y por una cantidad regular quedé, en la cual tuve una experiencia mala, no vuelvo a ser director si me volvieran a elegir. Primero, porque los compañeros mientras todo les va bien no hay problema, pero una vez se les comienza a sugerir algo ya hay incomodidad, como</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compañerismo ▪ Relaciones interpersonales con compañeros docentes.

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>director hay que buscar la manera que dosifica las cuestiones, sin embargo, siempre hay problema. Los problemas que me surgieron no fueron tanto laborales, sino por las experiencias que ellos habían tenido con otras escuelas porque me pedían cuenta de las cosas que se hacían, en que se gastaba, en que se invertía, y eso lo habían experimentado con otros directores en tiempos anteriores. Cuando me llamaban la atención a mí, yo llevaba todo el control sobre todo eso, mi interés siempre fue servir y ayudar, pero incomodaba porque varios docentes desconfiaban de mí y yo no tenía necesidad de eso, además el Ministerio lleva control de eso. Otro problema fue la falta de compañerismo, había personas que se aprovechaban de la Escuela, hubo un compañero que me pidió permiso para viajar a Estados Unidos, aunque yo le sugerí realizarlo a través del Ministerio, no atendió. Tuve que aceptar que la hermana firmara planilla y se muere allá. Por lo tanto, la Institución tuvo un gran problema.</p>	

1.3. ¿Cuáles serían sus primeras acciones en los primeros días como director (a) del centro educativo en el que trabaja?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>En bienestar de la Institución, Fundar un aula de informática, reparar aulas y pupitres. Buscar la manera de tener material didáctico para toda la escuela, tanto para el turno de la mañana como en la tarde. Y Celebrar el día del Niño a lo grande.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de Aula de Informática. ▪ Abastecimiento de material didáctico.

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Celebración del Día del niño para los estudiantes.

1.4. ¿En quiénes se debe de apoyar un director (a) en sus primeros días en el cargo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>El director debe seleccionar un buen grupo de señores, maestros y padres de familia, que le den buenos consejos y buena ayuda. Porque siempre hay gente que trabaja, buena y que apoya. Así como hay gente que sirve solo para estorbar el trabajo y molestar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar un grupo de personas que den consejos para la gestión que este conformado por maestros y padres de familia con experiencia.

1.5. ¿A qué reglas, normas y expectativas del personal se debe adaptar un docente de aula al ejercer su nuevo cargo de dirección del centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Como jefe, el director debe funcionar como tal, porque no puede sobrepasarse, ni obviar las cosas. Debe actuar como un administrador más bien dicho, porque en realidad son servidores de la formativa estudiantil, profesores y padres, servir es el cargo. Aunque como le repito que siempre hay personas que bloquean el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como jefe debe establecer reglas o normas en su gestión. ▪ Realizar el trabajo considerando que es un servidor en la comunidad educativa.

Parte II. Formación inicial y experiencia en el centro educativo

2.1. ¿Cuáles cree que son las habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Las habilidades que un profesor desarrolla dependen de los Seminarios o cursos de administración que asisten los directores, antes no se hacía eso. Pero en la carrera de profesorado como tal es por la experiencia, lo que aprendemos de estar viendo. Por eso la mayoría a veces son bien cerrados, tajantes, porque no tienen el foco para ejecutar un puesto como el de director. Por eso tiene que ser una persona que tenga muchas habilidades, que sea abierto a las opiniones, persona con visión de superación, debe tener muchas buenas actitudes. Y a veces, los profesores solo vemos lo malo, y no lo de dar un poquito más. El profesorado no tiene preparación para ser director.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formación de profesorado no desarrolla habilidades para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa.

2.2. ¿Cuál es su opinión de la experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela, es un factor a considerar para optar y ser seleccionado como director (a)?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Sería lo correcto, lo ideal, pero como le repito es un examen el que hacen. El que seleccionan es el que tiene mayores habilidades de aprender las cosas, todo lo concerniente a las normativas del CDE, del PEA, entre otras. Por lo tanto, no se evalúa por la experiencia en el Centro Escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela debe ser un factor a considerar para optar y ser seleccionado como director.

Parte III. Habilidades gerenciales para desarrollar el cargo

3.1. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales se requieren para la administración de un centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Que tenga conocimientos básicos de administración y finanzas por que se manejan fondos, aunque no son muchos. Como le mencione anteriormente tiene que tener liderazgo, trabajar en equipo con los demás docentes, y sobre todo tomar buenas decisiones.	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos básicos de administración y finanzas.▪ Liderazgo▪ Trabajo en equipo▪ Habilidad para tomar decisiones.

3.2. ¿Qué aprendizajes son esenciales para la gestión del talento humano presente en el centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Tener conocimientos en Derechos Humanos, tener conciencia de cómo se trabaja afuera. Porque alguien que no los conoce, no practica bien la regla y no genera empatía con otros, por ejemplo: en la hora de entrada, se escucha: “tiene que entrar a tales horas porque asi dice la Ley”, nada de consultarle al compañero si tiene problemas o que situaciones les sucedes, buscando la manera que mejoren, a veces surgen necesidades. Entonces hay que generar empatía.	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos en Derechos Humanos.▪ Empatía con los compañeros docentes.

Cierre

Dar las gracias y solicitar a la persona entrevistada si desea agregar algún aspecto que considera que le faltó compartir.

Saludos finales



Universidad Pedagógica De El Salvador

Dr. Luis Alonso Aparicio

Dirección de Posgrados y Extensión

Guion de la entrevista a docentes del Centro Escolar Cuscatlán

Presentación

Presentación

La entrevista realizada se enmarca en el desarrollo de la tesis “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Pedagógica de El Salvador. La conversación contiene tres partes con sus respectivas preguntas, será grabada y transcrita, por tanto, su manejo será estrictamente confidencial con fines académicos.

Docente entrevistado: José Lázaro Landaverde Molina **Orientador:** 6° “A”

Años de trabajo en el C.E. Cuscatlán: 15 años

Parte I. La transición en los primeros días de ser docente a director

- 1.1. Desde su experiencia en el centro educativo ¿Cuál es su opinión sobre la selección de un docente de aula como director (a) de un centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>El director debería ser seleccionado por la experiencia en un centro educativo porque hay una ventaja, tanto para la escuela, los estudiantes y los docentes, que el docente de aula pase a ser director en una escuela porque tiene conocimiento de cómo es el ir y venir de la carga académica, de lo administrativo y los servicios de la Institución. Para mí, hay una ventaja cuando ya conocen la Institución, a que venga alguien nombrado sin conocer a nadie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El docente debería ser seleccionado por la experiencia en el Centro Educativo.

- 1.2. ¿A qué dificultades se enfrentaría usted si fuera seleccionado (a) como director del centro educativo en donde trabaja, tomando en cuenta el conocimiento previo de la realidad de la escuela?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Una de las dificultades que existe en este Centro Escolar es el agua, no cae, y que el espacio es bastante reducido, ese sería una de las mayores dificultades porque siempre he creído en proyectos de infraestructura, pero con esas deficiencias no tendría la oportunidad de realizar un proyecto complejo. Con respecto a pasar de ser compañero a jefe como director no considero que fuera tan grande la dificultad, puesto que trato de mantener una buena relación con todos siempre manteniendo el respeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura pequeña y falta del servicio de agua potable, pueden limitar la realización de proyectos en la Institución.

- 1.3. ¿Cuáles serían sus primeras acciones en los primeros días como director (a) del centro educativo en el que trabaja?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Me gustaría implementar la Seguridad en la Institución, tanto para estudiantes como docentes y de entrada y salida de las personas como padres de familia, autoridades u otro tipo de personas que nos puedan visitar. Pondría estricta seguridad, cámaras de vigilancia para tener un buen control de quienes entran y salen de la Institución para garantizar la seguridad de estudiantes y maestros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad en el Centro Educativo. ▪ Instalación de cámaras de seguridad.

1.4. ¿En quiénes se debe de apoyar un director (a) en sus primeros días en el cargo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Considero que se debe apoyar en personas que lo orienten con respecto al puesto. Personas que estén fuera de la Institución. Si llegara a ser director, yo pidiera orientación a personas que han trabajado en el cargo y son especialistas para que me digan cómo funciona y como se tendría que hacer, por ejemplo, pedir una auditoria dependiendo del director que haya estado anteriormente. No pedir asesoría a alguien de la misma Institución sino externo que me ayude a poder desempeñar un trabajo bien diferente desde los primeros cien días como director.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director debe apoyarse en personas externas a la institución especialistas en cargos de dirección de Centros Educativos.

1.5. ¿A qué reglas, normas y expectativas del personal se debe adaptar un docente de aula al ejercer su nuevo cargo de dirección del centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
En primer lugar, a las tradiciones y costumbres que ya tiene la Institución, o algún otro hábito que se realice, en caso de quererlo cambiar o mejorar dar un cierto tiempo y poco a poco cambiar las estrategias para respetar el trabajo que los docentes han venido realizando.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director debe respetar las tradiciones, costumbres y hábitos que se realizan en la Institución. ▪ Respeto al trabajo que realizan los docentes.

Parte II. Formación inicial y experiencia en el centro educativo

2.1. ¿Cuáles cree que son las habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Considero que para ser director tiene que tener una serie de conocimientos en diferentes áreas académicas. Porque el trabajo del director es más que todo administrativo, lo concerniente a papeles, de proyectos, por lo tanto, debe poseer habilidades que le ayuden a desenvolverse y ejercer un buen cargo. Pero eso lo consigue a través de cursos o la experiencia en el medio, el profesorado solo nos prepara para ejercer como maestros en alguna rama educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formación del profesorado no desarrolla las habilidades para ejercer el cargo de dirección en una Institución Educativa.

2.2. ¿Cuál es su opinión de la experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela, es un factor a considerar para optar y ser seleccionado como director (a)?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>El director debe tener el apoyo y llevarse bien con los compañeros porque al final son ellos quienes lo evalúan. También con los estudiantes y padres de familia, porque siempre surgen necesidades y es importante que toda la comunidad educativa trabaje junta. Haber sembrado la semilla antes, que todos vean en el director una persona responsable, honrado y que practica con el ejemplo, por lo tanto, el director debería haber sido docente de aula en la Institución y haber convivido con el personal docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela debe ser un factor a considerar para optar y ser seleccionado como director.

Parte III. Habilidades gerenciales para desarrollar el cargo

3.1. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales se requieren para la administración de un centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Considero que las habilidades para administrar un centro educativo se desarrollan con la experiencia en los centros educativos, podría ser haber ejercido el cargo de Subdirección antes de someterse a las evaluaciones. En mi caso, tengo la experiencia de cinco años como subdirector, me gustaría someterme a la competencia del cargo en el que evalúen mis competencias. La experiencia como subdirector, le da conocimiento del cargo, saber cómo, cuándo y dónde ejercer autoridad, donde firmar y que autorizar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos en Dirección de Centros Educativos. ▪ Liderazgo ▪ Habilidad para tomar decisiones.

3.2. ¿Qué aprendizajes son esenciales para la gestión del talento humano presente en el centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>En primer lugar, debe tener el conocimiento acerca de los aprendizajes que tienen todos los compañeros docentes. En segundo lugar, conocer antes de aplicar al cargo, saber lo que voy a ir a realizar o desempeñar, porque a veces la camiseta queda grande, he tenido la experiencia que personas llegan al puesto y no tienen la capacidad, es por eso que el que aplica a director debe ser una persona bien responsable, porque es un factor que determina la manera de tratar a los compañeros docentes y viceversa que los maestros vean al director como un líder en quien confiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos del Personal Docente. ▪ Conocimiento de las Funciones del director. ▪ Liderazgo ▪ Empatía

Cierre

Dar las gracias y solicitar a la persona entrevistada si desea agregar algún aspecto que considera que le faltó compartir.

Saludos finales



Universidad Pedagógica De El Salvador

Dr. Luis Alonso Aparicio

Dirección de Posgrados y Extensión

Guion de la entrevista a docentes del Centro Escolar Cuscatlán

Presentación

La entrevista realizada se enmarca en el desarrollo de la tesis “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Pedagógica de El Salvador. La conversación contiene tres partes con sus respectivas preguntas, será grabada y transcrita, por tanto, su manejo será estrictamente confidencial con fines académicos.

Docente entrevistado: Maritza Ventura Palacios **Orientador:** 9° “A”

Años de trabajo en el C.E. Cuscatlán: 10 años

Parte I. La transición en los primeros días de ser docente a director

1.1. Desde su experiencia en el centro educativo ¿Cuál es su opinión sobre la selección de un docente de aula como director (a) de un centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Existen dos tipos de selección, el primero es el que recibe Nombramiento y es elegido por las capacidades de las personas y el segundo es el que se elige de “dedo”, no lo nombra el Ministerio sino el concejo de maestros, según las cualidades y capacidades que tiene cada persona. Por ejemplo, en nuestra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen dos tipos de selección: el que recibe Nombramiento del Ministerio de Educación y segundo el que elige el Concejo de Maestros.

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Institución tenemos al Subdirector de la tarde lo elegimos, pero no tiene nombramiento oficial.	

1.2. ¿A qué dificultades se enfrentaría usted si fuera seleccionado (a) como director del centro educativo en donde trabaja, tomando en cuenta el conocimiento previo de la realidad de la escuela?

Discurso textual	Codificación
Me enfrentaría a dificultades con los compañeros, porque en esta escuela hay diferentes grupos, y existe mucho egoísmo y algunos no quieren que otros sobresalgan, se ve mucho las rivalidades entre compañeros. Por ejemplo, si un compañero hace algo bien, no lo felicitan, por el contrario, siempre buscan lo malo. Sería la mayor dificultad porque veo la experiencia de nuestro director, es nuevo, y algo que se le ha dificultado es el conocimiento de quienes son sus compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compañerismo y rivalidad entre los docentes. ▪ Relaciones Interpersonales.

1.3. ¿Cuáles serían sus primeras acciones en los primeros días como director (a) del centro educativo en el que trabaja?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Me enfocaría en proporcionar material didáctico para todos los maestros tanto del turno de la mañana como de la tarde. Otra acción sería mejorar los servicios básicos como es el caso del agua, no contamos con ese servicio, compramos el agua a parte, y es muy desgastante, el año pasado era la encargada de recoger para el pago de agua. Otro aspecto es la infraestructura porque hay	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar Material Didáctico a todos los docentes. ▪ Mejorar el Servicio de Agua Potable. ▪ Mejorar infraestructura del Centro Escolar.

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
bastante que mejorar en este centro escolar, desde los “chalets” hasta el centro de cómputo. Considero que es importante para que los padres de familia y estudiantes estén satisfechos del servicio que como Institución préstamos.	

1.4. ¿En quiénes se debe de apoyar un director (a) en sus primeros días en el cargo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Se debe apoyar en los maestros que quieran ayudar al nuevo director, porque en ocasiones son nuevos en el Centro Escolar, y es necesario que se le brinde información acerca de la Institución. Sin embargo, debe tener el cuidado de saber qué tipo de información le están brindando. Asimismo, se debe apoyar en otras Instituciones, a través de gestiones, para obtener ayuda y beneficios para toda la comunidad educativa. Por ejemplo, a muchos maestros se nos dificulta el área tecnológica, entonces el director podría realizar gestiones con otras Instituciones para que nos den talleres o cursos en el uso de esas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director se debe apoyar con maestros de la Institución. ▪ Buscar apoyo en otras Instituciones.

1.5. ¿A qué reglas, normas y expectativas del personal se debe adaptar un docente de aula al ejercer su nuevo cargo de dirección del centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Tiene que ejercer un buen liderazgo, no solo imponer, es importante que el director trate con respeto a los compañeros docentes, porque al final siguen siendo compañeros, debe ganarse el respeto y admiración a través de sus acciones para que le ayuden el ejercicio del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director no debe imponer su punto de vista, sino ejercer un buen liderazgo.

Parte II. Formación inicial y experiencia en el centro educativo

2.1. ¿Cuáles cree que son las habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Ninguna, el profesorado no capacita para ejercer el cargo de dirección. Si yo fuera directora no sabría cómo ejercer el cargo, porque el profesorado no me prepara para eso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formación del profesorado no desarrolla las habilidades para ejercer el cargo de dirección en una Institución Educativa.

2.2. ¿Cuál es su opinión de la experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela, es un factor a considerar para optar y ser seleccionado como director (a)?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
Debe tener conocimiento de la Institución, es decir que haya trabajado en la misma, sobre todo si la escuela es grande, es decir que tiene bastante alumnado porque quiere decir que la matrícula se mantiene por su buena	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela debe ser un factor para considerar para

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
enseñanza, entonces el director debe ser garante de mantener ese prestigio en la comunidad y si conoce la escuela sabrá sus fortalezas o debilidades.	optar y ser seleccionado como director.

Parte III. Habilidades gerenciales para desarrollar el cargo

3.1. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales se requieren para la administración de un centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>El director debe ser una persona que no le guste agarrar lo ajeno o sea honrado, que trabaje con rectitud, se ha conocido que a veces trabajan para beneficio propio y no para los Centros Escolares. Debe conocer de administración de finanzas, porque el centro escolar recibe un bono cada año, y eso debe ser bien administrado para que la escuela funcione de la mejor manera. También, debe ser imparcial con todos los maestros y no dejarse llevar por lo que un grupo le dice, sino tener la capacidad de determinar si es verdadero lo que le dicen para tomar buenas decisiones.</p> <p>El director debe ser un líder, para poder manejar un grupo. Debe tener el hábito de la lectura y no tener ningún vicio, porque a veces los directores que son los que tienen que dar el ejemplo llegan “de goma” a trabajar, y eso hace que las personas no los respetan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honradez en el cargo. ▪ Debe ser una persona severa, consigo y con los demás, en el cumplimiento de normas morales y de conducta. ▪ Liderazgo

3.2. ¿Qué aprendizajes son esenciales para la gestión del talento humano presente en el centro educativo?

Discurso	Elementos clave del discurso (relacionadas con los objetivos de la pregunta y la investigación)
<p>Principalmente debe reconocer que todos tenemos la capacidad como maestros, que, aunque algunos tienen más experiencia, todos tenemos que ser tomados en cuenta. Otro es que debe saber gestionar aprendizajes para los maestros, para que crezcamos como profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igualdad en el desempeño docente. ▪ Gestión de fortalecimiento de capacidades del personal docente.

Cierre

Dar las gracias y solicitar a la persona entrevistada si desea agregar algún aspecto que considera que le faltó compartir.

Saludos finales

D. Resultados de grupos focales



Universidad Pedagógica De El Salvador

Dr. Luis Alonso Aparicio

Dirección de Posgrados y Extensión

Grupo Focal Centro Escolar “Cuscatlán”

El 28 de octubre del 2021 se llevó a cabo el Grupo Focal en las instalaciones del Centro

Escolar “Cuscatlán”, ubicado en el casco urbano de Santiago Nonualco en el que se convocó

a 6 estudiantes de los grados 6°, 8° y 9° (2 de cada grado). Todos aportaron sus opiniones en base a la guía de moderación previamente elaborada.

La primera pregunta ¿Conocen al director? Los 6 contestaron que, si lo conocían, que el director era nuevo y que no había dado clases en el Centro Escolar. Y 5 de los participantes tenían conocimiento que había sido docente de aula en otra institución.

Con respecto a la experiencia del director como profesor, solo un estudiante tuvo la experiencia en la cual menciona que fue serio en todas las jornadas y que si conocía de los temas que impartió.

En la pregunta **¿Cuál es el nivel de estudio del director?** Ninguno tenía conocimiento, al igual la forma como fue seleccionado.

¿Qué actitudes notaron en el director cuando lo conocieron?

Los 6 estudiantes contestaron que les pareció una persona enojada, seria, responsable, inteligente y educado.

Cuando se les pidió que completaran la frase: “El director es...”

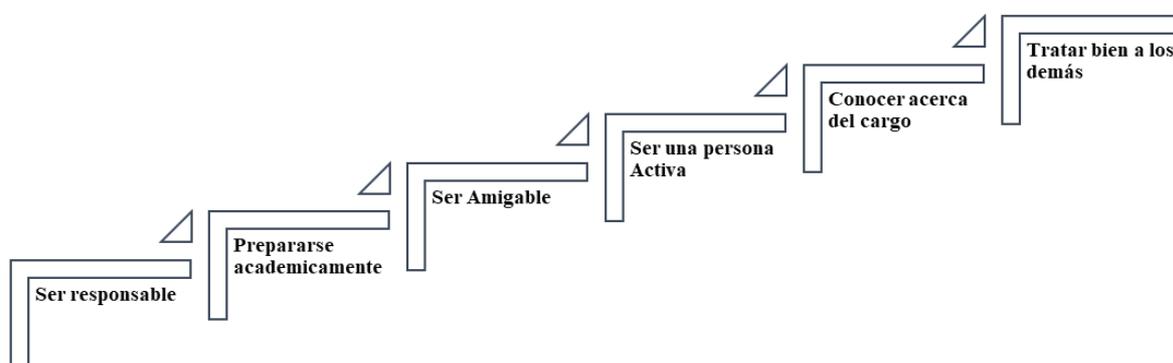
Estudiante 1- 6°	• Amigable
Estudiante 2- 6°	• Responsable
Estudiante 1- 8°	• Serio
Estudiante 2- 8°	• Inteligente
Estudiante 1- 9°	• Estricto
Estudiante 1- 9°	• Preparado

También se les pidió que levantaran su mano derecha si consideraban que el director poseía alguna de las siguientes cualidades y no la levante si considera lo contrario:

Cualidades	SI	NO
Buen administrador del centro	6	
Amable con estudiantes, docentes, padres de familia u otras personas	6	
Soluciona rápidamente los problemas del centro escolar	5	1
Trabaja en equipo con los demás docentes	6	
Es líder	6	
Busca que el centro educativo sea mejor cada día	6	

Se les preguntó si prefieren al director como docente o como director, los 6 estuvieron de acuerdo como director porque opinan que ejerce un buen cargo en el centro escolar y se lleva bien con los demás maestros y padres de familia.

La última pregunta fue ¿Qué características consideran que debe tener un profesor para convertirse en director de un centro escolar? A la que respondieron:



Análisis: El director del Centro Escolar “Cuscatlán” es nuevo en la Institución, sin embargo, tiene la experiencia de ser docente de aula en otro Centro Escolar de la zona. Los 6

estudiantes participantes del Grupo Focal son capaces de determinar el trabajo que realiza en el Centro Escolar evaluando sus actitudes y habilidades, asimismo tienen la capacidad de identificar las características que debe tener un docente para convertirse en director.

Para finalizar, se agradeció la participación y se reiteró la confidencialidad de las aportaciones y la finalidad académica del uso de la información.



Universidad Pedagógica De El Salvador

Dr. Luis Alonso Aparicio

Dirección de Posgrados y Extensión

Grupo Focal Centro Escolar “Morelia”

El 29 de octubre del 2021 se llevó a cabo el Grupo Focal en las instalaciones del Centro Escolar “Morelia”, del cantón Tihuilocoyo, Santiago Nonualco en el que se convocó a 6 estudiantes de los grados 6º, 8º y 9º (2 de cada grado). Todos aportaron sus opiniones en base a la guía de moderación previamente elaborada.

La primera pregunta **¿Conocen al director?** Los 6 contestaron que, si lo conocían, era maestro durante mucho tiempo en el Centro Escolar. Y 5 de los 6 participantes tuvieron la experiencia de tenerlo como maestro en grados anteriores.

Con respecto a la experiencia del director como profesor, los 5 consideran que la clase era dinámica, califican su nivel de aprendizaje como alto, que, aunque es amigable y dinámico es muy estricto en el salón de clases.

En la pregunta **¿Cuál es el nivel de estudio del director?** Ninguno tenía conocimiento, solo reconocían que era maestro de Matemáticas.

Por otra parte, ninguno conocía cual fue el proceso de selección para ser director, consideran que fue por el tiempo de trabajo en el Centro Escolar.

Cuando se les pregunto **¿Qué actitudes notaron cuando paso de ser docente a director?**

Mencionaron que la única diferencia fue el cargo, porque se comportaba de la misma manera que cuando era docente, estricto, amigable, enojado, divertido y amable con todas las personas.

Cuando se les pidió que completaran la frase: “El director es...”



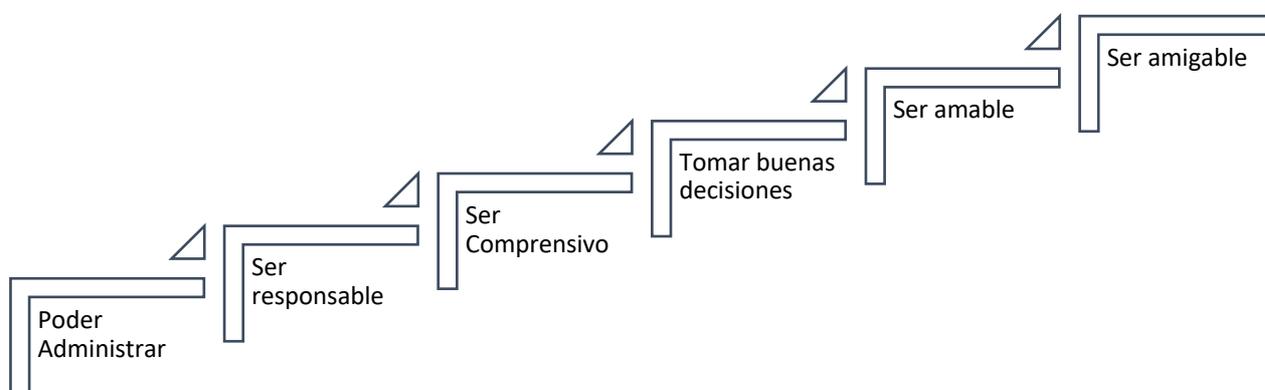
También se les pidió que levantaran su mano derecha si consideraban que el director poseía alguna de las siguientes cualidades y no la levante si considera lo contrario:

Cualidades	SI	NO
Buen administrador del centro	6	
Amable con estudiantes, docentes, padres de familia u otras personas	6	
Soluciona rápidamente los problemas del centro escolar	4	2
Trabaja en equipo con los demás docentes	6	

Cualidades	SI	NO
Es líder	6	
Busca que el centro educativo sea mejor cada día	6	

Se les preguntó si prefieren al director como docente o como director, los 6 estuvieron de acuerdo como docente porque opinan que aprendían acerca de la asignatura de matemáticas de manera dinámica y divertida, se relaciona con mayor frecuencia con los estudiantes y era un poco menos estricto.

La última pregunta fue ¿Qué características consideran que debe tener un profesor para convertirse en director de un centro escolar? A la que respondieron:



El director del Centro Escolar “Morelia” conoce al Centro Escolar por su experiencia como docente, y los estudiantes tienen la oportunidad de evaluarlo desde ambos puestos de trabajo.

Los 6 estudiantes participantes del Grupo Focal describen al director de acuerdo a las

cualidades que poseen. Y son capaces de definir características que debe poseer un docente para convertirse en director. Es importante mencionar que 2 de los 6 consideran No soluciona rápidamente los problemas del centro escolar porque han identificado una dificultad y el Centro Escolar aun no lo ha solventado. Los alumnos de los Centros Escolares como parte de la Comunidad educativa perciben todo el trabajo y esfuerzo que se realiza en bienestar de su escuela, lo que es muy importante porque son los principales que reciben el servicio. Para finalizar, se agradeció la participación y se reiteró la confidencialidad de las aportaciones y la finalidad académica del uso de la información.

Matriz No.6. Análisis del Plan de Estudio de **Profesorado en Lenguaje y Literatura** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación

Media, Acuerdo N°. 15-1044 (MINED, 2012 a)

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<p>El futuro docente de Lenguaje y Literatura será competente para: Adquirir y desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes durante el proceso de formación para comunicarlos y desarrollarlos en sus estudiantes, mostrando pasión y gusto por la lectura, por la escritura y por otras formas de expresión, con el fin de ayudar a que estos sean personas analíticas, críticas y propositivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr que sus estudiantes conozcan los elementos necesarios relacionados con la comprensión lectora, la producción de textos, la gramática, lengua, el uso de medios de comunicación social, la tecnología al servicio de la educación, la creatividad y la expresión oral por medio de la lectura y el análisis de diferentes textos y otras situaciones problemas a fin de responder a eventos de la vida cotidiana. ▪ Enfrentar y realizar con sus estudiantes la lectura de diferentes obras literarias y de otra clase de textos, motivándolos para ser lectores asiduos que reafirmen su cultura e identidad con visión humanista y así ser ciudadanos con pasión y gusto por la lectura. <p>Orientar y vivenciar con sus estudiantes el proceso de la escritura de diferentes clases de textos, aplicando elementos de coherencia, cohesión y corrección con el propósito de lograr ser escritores</p>	<p>Comunicación Estudiantes Lectura Escritura Identidad Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de estudio no proporciona conocimientos teóricos para la administración de Centros Escolares. • El profesorado en Lenguaje y Literatura permite desarrollar habilidades y actitudes necesarias para liderar Centros Educativos, como es el caso de la capacidad de análisis, generar soluciones ante cualquier eventualidad, la forma de comunicarse con todas las personas en su entorno.

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
aplicados, ciudadanos integrales respetuosos de su entorno e identidad que manifiestan pasión y gusto por la escritura.		

Matriz No.7. Plan de Estudio de Profesorado en Ciencias Sociales para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1045(MINED, 2012 b)

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<p>Macro competencias</p> <p>Sociedad</p> <p>Maneja instrumentos teóricos actualizados y de alto nivel académico propios de las Ciencias Sociales que, a la vez que lo desarrolla integralmente como persona, le permiten comprender e interpretar la realidad social en su totalidad y en sus componentes fundamentales, operar sobre ella individual y colectivamente, para resolver problemas desde una perspectiva plenamente humana y facilitar los respectivos aprendizajes de sus futuros alumnos.</p>	<p>Sociedad</p> <p>Realidad social</p> <p>Filosofía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La macro competencia de educación puede ser un elemento de apoyo para ejercer el cargo de docente, en términos de conocimiento de la realidad educativa, sus problemas, causales y aportar claridad en la búsqueda de soluciones, no obstante, la gestión de personal es un elemento a considerar en la formación en este tipo de especialidad. • El estudio de las ciencias sociales permite comprender el porqué de la interacción del hombre con la sociedad, lo que ayuda al profesional a adaptarse a los constantes cambios del entorno social y tomar decisiones de acuerdo a ello.
<p>Educación</p> <p>Maneja los instrumentos teórico-técnicos que le permitan analizar la realidad educativa local, nacional y universal, en el contexto de la sociedad</p>	<p>Realidad educativa</p>	

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
global, ubicarse en el sistema educativo nacional y local y realizar en él un trabajo creativo de calidad, con poblaciones y escenarios diferentes, utilizando la tecnología que ofrezca las mejores probabilidades de eficacia.		
<p>Historia Maneja adecuadamente los conceptos fundamentales de filosofía de la historia, cronología e historiografía; desarrolla una visión crítica de la historia occidental mediante el análisis de las principales etapas de su desarrollo histórico hasta el presente, contextualiza y comprende críticamente el proceso histórico de América Latina, de Centroamérica y El Salvador en particular, en el marco de la historia de Occidente, y construye una interpretación crítica de los procesos modernizadores de la región y del país en las últimas décadas</p>	<p>Historia Análisis Cronología Historiografía</p>	

Matriz No.8. Plan de Estudio de **Profesorado en Matemática** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1046

(MINED, 2012 c)

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<p>Habilidades intelectuales específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el uso de los conocimientos y métodos que fomentan el desarrollo del pensamiento lógico matemático, para analizar situaciones y resolver problemas del ámbito abstracto, aplicada a la vida cotidiana y de la realidad en general. ▪ Razonar sistemáticamente, mediante la aplicación de esquemas de pensamiento lógico y métodos de demostración propios de la matemática, para argumentar apropiadamente en el ámbito académico y en la vida diaria. ▪ Promover la visión de la matemática como una actividad construida socialmente y en constante evolución, mediante la revisión de su desarrollo histórico, para mostrar el carácter dinámico y perfectible de las ciencias en la búsqueda del conocimiento de la realidad. <p>Integrar las distintas áreas de la matemática, identificando los nexos y las relaciones entre ellas, para valorar la matemática como una estructura coherentemente interconectada mediante principios y relaciones que la unifican</p>	<p>Pensamiento lógico Visión matemática</p> <p>Razonar matemáticamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El profesorado en Matemáticas prepara para la vinculación de la lógica matemática y el desarrollo de esos contenidos definidos en las asignaturas que impartirá. • Según Peralta (2015) la lógica matemática es de vital importancia en el aprendizaje de las matemáticas, pues adentra al estudiante en el manejo del lenguaje formal y es la base del razonamiento deductivo. Lo anterior brinda al profesional herramientas para la toma de decisiones, por las habilidades de razonamiento que brinda. • Durante el desarrollo del plan de estudio del profesorado en Matemáticas, el estudiante aprende a comunicar sus ideas a todos en su entorno de la mejor manera, a su vez aprende a ser empático y mantener buenas relaciones.

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<p>Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y Educación Media</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio científico y didáctico de los contenidos, para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos. ▪ Vincular los contenidos de las asignaturas a su cargo con la experiencia práctica cotidiana de las y los alumnos, con otras asignaturas y con aplicaciones diversas de las ciencias para lograr un proceso de aprendizaje significativo. ▪ Hacer adecuaciones curriculares y actividades docentes para adaptarlas al nivel de desarrollo cognitivo y psicológico de las y los alumnos y a la realidad educativa que le toque enfrentar. Competencias didácticas ▪ Utilizar la didáctica de la matemática, estructurando adecuadamente las secuencias del proceso de enseñanza-aprendizaje para desarrollarlo de forma efectiva y creativa. ▪ Diseñar situaciones didácticas que permitan ejercitar el análisis, la resolución de problemas, el uso del razonamiento deductivo e inductivo, la particularización y la abstracción, para contribuir al desarrollo del 	<p>Dominio de contenidos Vincular contenidos Asignaturas</p>	

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<p>pensamiento lógico, creativo, reflexivo y crítico de sus estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar sus ideas con orden y claridad en el aula, utilizando correctamente el lenguaje común y el lenguaje matemático, ofreciendo ejemplos apropiados y pertinentes a la vida, y a la experiencia previa de sus estudiantes para facilitar el proceso de aprendizaje. ▪ Trasladar adecuadamente el saber matemático formal al saber aplicado a la acción pedagógica mediante una comunicación clara y coherente, para ordenar y consolidar el pensamiento matemático de sus estudiantes. ▪ Cultivar una buena relación con sus estudiantes, padres y madres de familia, y otros miembros de la comunidad educativa, respetándoles, atendiéndoles, dialogando con ellos, considerando sus puntos de vista, sus intereses, sus limitantes, su afectividad y sus necesidades especiales para adaptar estrategias que les estimulen y posibiliten su éxito. ▪ Dar seguimiento a los procesos de aprendizaje de sus estudiantes, aplicando 		

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<p>diversas técnicas de evaluación, comunicándoles de manera constructiva sus observaciones, para adoptar estrategias que permitan trabajar en conjunto y alcanzar las metas del proceso educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexionar y evaluar su propia práctica docente, para enfrentar el cambio y las novedades de las realidades educativas y para superar continuamente su propia práctica profesional ▪ Diseñar escenarios didácticos que permitan la construcción del propio conocimiento, fomentando la lectura reflexiva, la investigación y el hábito de autoevaluación entre sus estudiantes, con el propósito de promover y facilitar el aprendizaje autónomo. ▪ Fomentar el rol activo de sus estudiantes en el proceso educativo, propiciando su participación en clase, la actividad de investigación científica y el trabajo colaborativo para experimentar y valorar la construcción personal y social del conocimiento. 		

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorar y promover el interés por la matemática en su comunidad educativa y fuera de ella, mostrando su utilidad, su historia, su aspecto recreativo y su armonía con los otros saberes y con la naturaleza, para motivar su estudio y hacerlo agradable. <p>Aprovechar y explorar continuamente el potencial didáctico de las nuevas tecnologías, mediante su uso eficiente, consciente y crítico, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>		
<p>Identidad profesional y ética</p> <p>La escuela juega un rol de agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades, consecuentemente, el docente será competente para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar su actividad docente concibiéndola como un servicio a la comunidad, ejerciéndola profesionalmente de la mejor manera posible, para beneficio de todos. ▪ Ejercer efectivamente su rol de líder y guía de la juventud, principalmente a través de la vivencia de valores y virtudes reflejadas en su comportamiento y en sus actitudes, para transmitirlos a sus estudiantes mediante el ejemplo, de forma coherente y sistemática. 	<p>Líder</p> <p>Vivencia de valores</p> <p>Planificación</p> <p>Modelo</p> <p>Comportamiento</p> <p>Contenidos</p> <p>Planificación</p>	<p>El liderazgo definido es en términos de modelo a seguir cuando está frente a sus estudiantes</p>

Competencias que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten a la formación para el proceso de transición	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concebir y abordar el hecho educativo socialmente como resultado de la interacción de diversos actores: estudiantes, maestros, directores, padres de familia, la sociedad misma, y realizar acciones que aproximen a estos actores entre sí para optimizar los resultados del proceso educativo. ▪ Reconocer los principales problemas que afectan a su comunidad y a su país, mediante el análisis constante de la realidad, comprometiéndose para colaborar en la solución de los problemas y en la construcción de una mejor sociedad. 	<p>Realidad Problemas Construcción</p>	

Matriz No.9. Plan de Estudio de **Profesorado en Biología** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1047 (MINED, 2012 d.)

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
<p>1. Habilidades intelectuales específicas</p> <p>a) Poseer el hábito de la lectura y capacidad de comprensión de lo que lee para valorarlo críticamente, relacionándolo con la vida cotidiana y con su práctica profesional.</p> <p>b) Explicar sus ideas con claridad, sencillez y corrección en forma oral y escrita</p>	<p>Lectura Comprensión Investigación científica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El profesorado de Biología genera reflexión en el estudiante de esta especialidad, dado que aprende a evaluar la calidad de su propio desempeño docente. • Su fuere es la investigación científica.

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
<p>adaptándose al desarrollo y características culturales de los alumnos.</p> <p>c) Ser capaz de orientar a sus alumnos para que adquieran la capacidad de analizar situaciones y resolver problemas.</p> <p>d) Tener disposición y capacidades adecuadas para la investigación científica, y aplicar esas capacidades para mejorar los resultados de su labor educativa</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el razonamiento crítico, reflexivo e inventivo. • El plan de estudio le ayuda a formar una identidad profesional de ética y de servicio para que contribuya al mejoramiento e la capacidad profesional y al sistema educativo. • Aprender a trabajar en equipo es una habilidad que se desarrolla en la carrera de Profesorado en Biología, actitudes que favorecen a la Institución en todas sus ramas.
<p>2. Dominio de los objetivos y los contenidos de la educación del Tercer Ciclo y del Bachillerato</p> <p>a) Conocer los propósitos, los contenidos y el enfoque de la enseñanza aprendizaje de la asignatura que imparte, para lograr los objetivos generales de la educación en estas áreas.</p> <p>b) Tener una formación científica sólida de este nivel para manejar con fluidez y seguridad los temas incluidos en los programas de estudio y reconocer la secuencia de los contenidos educativos.</p>	<p>Propósitos Contenidos Enseñanza Enfoques</p>	<p>Prepara para el desarrollo del programa de estudio del nivel en el cual se desempeñará.</p>

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
<p>c) Saber establecer una correspondencia adecuada entre la naturaleza y grado de complejidad de los contenidos educativos con los procesos cognitivos y el nivel de desarrollo de sus alumnos.</p>		
<p>3. Competencias didácticas</p> <p>a) Saber diseñar, organizar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas, adecuadas a las necesidades, intereses y formas de desarrollo de los estudiantes.</p> <p>b) Identificar necesidades especiales en el aprendizaje de sus alumnos, atenderlos y aplicar las estrategias didácticas adecuadas para estimularlos y asegurar el éxito.</p> <p>c) Conocer y aplicar diversas estrategias de evaluación que le permitan valorar efectivamente el aprendizaje de sus alumnos y la calidad de su desempeño docente y así modificar, si es necesario, los procesos didácticos que aplica.</p> <p>d) Tener la capacidad de establecer un ambiente de trabajo que favorezca la confianza, autoestima, respeto, disciplina, creatividad,</p>	<p>Estrategias Actividades Desarrollo Estudiantes</p> <p>Evaluación Satisfacción del estudiante</p> <p>Lenguaje científico</p> <p>Ambiente</p> <p>Estudiante</p>	

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
<p>curiosidad y satisfacción del estudiante para el estudio.</p> <p>e) Competencias científicas. Se considera, que para estar en consonancia con las competencias que se esperan en tercer ciclo y educación media, se retomen las mismas con otra dimensión, orientada al quehacer del docente en el aula.</p> <p>Comunicación de la información con lenguaje científico. La comunicación es parte esencial del trabajo científico, ya que permite adquirir y producir información representada a través de tablas, gráficos, modelos simbólicos y verbales que dan precisión, validez y universalidad.</p> <p>Aplicación de procedimientos científicos. El uso de procedimientos científicos tales como la indagación, clasificación, investigación, análisis y otros, permiten resolver problemas de la vida cotidiana, científicos y tecnológicos y facilitan una mejor comprensión de la naturaleza de la ciencia y la actividad científica como una acción humana.</p> <p>Razonamiento e interpretación científica. El razonamiento crítico, reflexivo e inventivo permite consolidar el aprendizaje y generar una</p>	<p>Lenguaje científico</p> <p>Tablas</p> <p>Gráficos</p> <p>Símbolos</p> <p>Procedimiento científico</p>	

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
valoración ética de sus aplicaciones científico-tecnológicas en la vida de los seres humanos.	Razonamiento Crítico Reflexivo Ética	
<p>4. Identidad profesional y ética.</p> <p>a) Ejercer su actividad profesional dentro de un marco de responsabilidad, honestidad, respeto y aprecio a la dignidad humana, justicia, libertad, igualdad, democracia, solidaridad, tolerancia y apego a la verdad.</p> <p>b) Tener información suficiente sobre la orientación filosófica, los principios legales y la organización del sistema educativo salvadoreño.</p> <p>c) Asumir la profesión como una carrera de vida y de servicio, para contribuir a resolver los problemas del sistema educativo salvadoreño. Además, conocer los deberes y derechos para el mejoramiento de la capacidad profesional.</p>	<p>Valores</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Honestidad</p> <p>Respeto</p> <p>Justicia</p> <p>Libertad</p> <p>Legales</p> <p>Organización</p> <p>Sistema educativo</p> <p>Carrera</p>	<p>Prepara para el ejercicio docente desde la ética profesional y valores universales</p>

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
<p>d) Valorar el trabajo en equipo como un medio para la formación continua y el mejoramiento de la institución, y tener actitudes favorables para la cooperación y las relaciones afectuosas con sus colegas.</p> <p>5. Capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales del entorno de la institución.</p> <p>a) Apreciar y respetar la diversidad cultural y étnica del país como un componente valioso de la nacionalidad, y transmitir esos sentimientos a sus alumnos para fomentar el amor a su país.</p> <p>b) Valorar la función educativa de la familia, y relacionarse con los padres y madres de los estudiantes de manera receptiva, colaborativa y respetuosa y estimularlos para que juntos participen en la formación de los alumnos.</p> <p>c) Reconocer los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que labora y tener la disposición de contribuir a la solución en forma personal o buscando ayuda. Además, asumir y promover el uso</p>		

Competencias/ habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aporten al proceso de transición	Hallazgos
racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.		

Matriz No.10. Plan de Estudio de **Profesorado en Idioma Inglés** para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media, Acuerdo N°. 15-1050 (MINED, 2012 e.)

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
Caracterización académica-profesional El graduado del Profesorado en inglés para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media poseerá una amplia gama de conocimientos lingüísticos, pedagógicos, psicológicos y didácticos aplicables en los niveles de Educación Básica y Educación Media, con un dominio del idioma inglés de nivel B1 según el CEF e Intermedio Bajo según el ACTFL.	Lingüística Dominio Praxis Agentes socializadores Concepción Orientación educativa Enfoque sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de estudio de Profesorado en Idioma Inglés forma a la persona como docente de aula en la materia de inglés, aprende a propiciar una constructiva interacción entre todos los agentes socializadores en la “escuela”, pudiendo desarrollar la competencia de ser líder en la comunidad educativa. • Con la capacidad de observación que desarrolla, puede contribuir al mejoramiento de los servicios de

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicará competencias lingüística y didáctica para la enseñanza del idioma inglés y será un maestro reflexivo a partir de su praxis en el aula. 2. Conducirá, como facilitador del Proceso Enseñanza Aprendizaje (PEA), su quehacer analizando su entorno socioeconómico y cultural como punto de partida para propiciar una constructiva interacción entre los diferentes agentes socializadores en la “escuela”. 3. Identificará los diferentes cambios psicológicos en los adolescentes, para poderles acompañar en su proceso de aprendizaje y desarrollo intelectual. 4. Explicará la evolución de la didáctica del idioma inglés, desde los métodos 	<p>Cambios psicológicos</p> <p>Evolución didáctica</p> <p>Enfoques</p> <p>Enseñanza</p>	<p>educación que el centro educativo garantiza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades de los estudiantes, le ayuda a generar ambientes oportunos para desarrollar y potenciar el aprendizaje

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>8. Planificará, desarrollará y evaluará el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés en Educación Básica y Educación Media, a partir de una concepción del enfoque sociocultural y el enfoque comunicativo.</p> <p>Caracterización personal</p> <p>1. Fomentará la práctica de los valores morales y éticos, a través de su ejemplo y orientación educativa.</p> <p>2. Desarrollará habilidades para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.</p> <p>3. Desarrollará la capacidad de observación para descubrir y potenciar formas de aprendizaje en los estudiantes.</p> <p>4. Evaluará con equidad y profesionalismo el progreso y</p>	<p>Valores</p> <p>Ética</p> <p>Descubrir</p> <p>Profesionalismo</p>	

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
dificultades de aprendizaje de sus estudiantes		

Matriz No.11. Plan de Estudio de Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos. Acuerdo N°. 15-1052 (MINED, 2012 f)

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>A través del presente currículo se pretende formar un docente con capacidad de:</p> <p>Asumirse como un ser autónomo, comprometido con la realidad sociocultural en la cual está inserto, que pueda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre su propia historia y experiencias. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptar sus limitaciones y optimizar sus posibilidades. 	<p>Currículo</p> <p>Autonomía</p> <p>Realidad sociocultural</p> <p>Diversidad</p> <p>Heterogeneidad</p> <p>Forma de vida</p> <p>Patrones de crianza</p> <p>Limitaciones</p> <p>Actuación docente</p> <p>Bienestar infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Estudio de Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos es específico para trabajo de aula con estudiantes. Por tanto, el desarrollo de habilidades gerenciales o de administración de la educación en centros educativos no está presente en las competencias y habilidades.

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concebirse como un sujeto en proceso de construcción dinámica. ▪ Establecer vínculos basados en el respeto y valorización recíprocos. ▪ Entablar relaciones y vínculos positivos y de confianza con los/as niños/as destinatarios/as de la educación básica, dando lugar a las experiencias personales, las preguntas, los intereses, las motivaciones y la seguridad en sus capacidades y deseos de aprender. ▪ Valorar a los otros como sujetos, sociales e históricamente constituidos o en proceso de constitución. ▪ Desarrollarse como protagonista responsable del momento histórico en el que le toca desempeñarse. 	<p>Sensibilidad estética</p> <p>Resignificar situaciones</p> <p>Desarrollo cognitivo</p> <p>Desarrollo psicomotriz</p> <p>Experimentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forma al estudiante para ser profesionales con efectividad interpersonal, es decir sabe escuchar, es empático, tiene relaciones efectivas con toda la comunidad educativa. • Aprender a trabajar en equipo y orientarse al logro de metas y objetivos planteados, da al profesional una competencia para convertirse en líder del centro educativo. • Saber adaptarse a los cambios del entorno, es parte de las competencias que asegura el mejor desempeño de los cargos

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar activa y democráticamente en la vida institucional y comunitaria. <p>Construir dinámicamente una identidad como profesional docente que le permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las características y necesidades de aprendizaje de los/as niños/as de esta etapa como base para su actuación docente. ▪ Concebir y desarrollar dispositivos pedagógicos para la diversidad asentados sobre la confianza en las posibilidades de aprender de los/as niños/as fortaleciendo sus potencialidades para un desarrollo pleno y armónico y sus capacidades para construir conocimientos, comunicarse, participar en su entorno libre y 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>creativamente, cooperar y convivir con tolerancia y respeto por los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el aprendizaje y el desarrollo cognitivo, social, afectivo y psicomotriz de los/as alumnos/as en la franja etaria correspondiente al nivel básico. ▪ Diseñar e implementar prácticas educativas pertinentes y acordes con la heterogeneidad de los sujetos y sus contextos, siendo capaz de desempeñar sus tareas en realidades diversas (espacios urbanos, suburbanos o rurales), demostrando atención y respeto por la diversidad de características y condiciones relacionadas con el idioma, las formas de vida de la familia, los patrones de crianza y el entorno comunitario. 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar en la tarea educativa a las familias y adultos responsables de los/las niños/as, propiciando comunicaciones fluidas, diálogos constructivos y respeto mutuo en la búsqueda de criterios compartidos acordes con los principios formativos del nivel. ▪ Trabajar en equipo con otros docentes, elaborar proyectos institucionales compartidos y participar y proponer actividades propias de las instituciones de nivel básico como así también con las organizaciones de la comunidad. ▪ Diseñar y desarrollar proyectos, emprender y colaborar con programas que promueven el bienestar infantil. ▪ Desarrollar el pensamiento divergente, la capacidad expresiva y comunicativa, 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>sensibilidad estética y valorar el patrimonio cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asumir un compromiso en la configuración y consolidación del nivel de educación básica. ▪ Tomar decisiones en la práctica docente con fundamentos didáctico-pedagógico-disciplinares que las sustenten, ante sí y ante sus colegas. ▪ Adoptar una actitud crítica sobre su acción, reflexiva y siempre abierta al cambio y estar dispuesto a indagar, replantear y resignificar situaciones o conceptos o decisiones de la práctica docente. <p>Dar continuidad a su formación inicial, profundizando sus conocimientos y su capacidad reflexiva acerca de sus propias</p>		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
prácticas, de los sujetos, los campos disciplinares, los contextos, las innovaciones y su identidad como docente.		
<p>Desplegar prácticas educativas en las cuales manifieste la capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer el sentido socialmente significativo de los contenidos educativos propios de este Nivel, y asegurar su enseñanza, con el fin de ampliar y profundizar las experiencias sociales extraescolares y fomentar nuevos aprendizajes. ▪ Dominar las diversas disciplinas a enseñar y actualizar su propio marco de referencia teórico, reconociendo el valor de estas disciplinas para la construcción de propuestas de enseñanza globalizadas, atendiendo a la especificidad del nivel y a 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>las características de los sujetos que atiende.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar ambientes y espacios de trabajo que resulten estimulantes para los/las niños/as, y que puedan ser percibidos por ellos/as como un entorno seguro, de contención afectiva, de establecimiento de vínculos, de intercambios comunicativos y dependencia facilitadora. ▪ Facilitar los aprendizajes a través de estrategias didácticas que apunten a resolver problemas significativos y relevantes para el contexto social y cultural particular de los/as niños/as, que alienten el intercambio, la confrontación, la experimentación, la actitud de búsqueda y la investigación, a través del uso de distintas fuentes de conocimiento. 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir los procesos grupales y facilitar el desarrollo de habilidades sociales y el aprendizaje individual. ▪ Acompañar el avance en el aprendizaje de los/as alumnos/as identificando tanto los factores que lo potencian como los obstáculos que constituyen dificultades para el aprender. ▪ Seleccionar y/o construir materiales y recursos didácticos a partir de criterios fundados, que permitan el uso significativo y relevante de los mismos. ▪ Reconocer y utilizar los recursos disponibles en las instituciones educativas para su aprovechamiento en la enseñanza. ▪ Programar y realizar evaluaciones preventivas, globalizadoras, continuas y sistemáticas, centradas en los procesos y 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>en la atención a la diversidad, y que permitan valorizar cualitativamente los logros y potencialidades de los/as niños/as y las condiciones del entorno que las afectan, implementadas en ambientes naturales, espontáneos e informales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar y utilizar nuevas tecnologías de manera contextualizada, como una alternativa válida para la apropiación de saberes actualizados, como potenciadoras de la enseñanza y de la gestión institucional en las instituciones educativas y que pueda comprender la responsabilidad que implica el uso social de las mismas reconociendo que son un medio posible para la inclusión social. ▪ Tomar decisiones sobre la administración de los tiempos y el ambiente del salón de 		

Competencias/habilidades que se establecen en el Plan de Estudio	Palabras clave que aportan al proceso de transición	Hallazgos
<p>clases para permitir el logro de aprendizajes del conjunto de estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer las características y necesidades del contexto inmediato y mediato de las instituciones y de las familias a fin de contextualizar las intervenciones educativas. ▪ Abordar las dinámicas y las problemáticas propias del nivel con solvencia, idoneidad y ética. ▪ Potenciar creativamente el uso de los recursos disponibles para el ejercicio de su profesión. 		

Matriz No.12. Análisis del programa de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación

Unidad	Contenidos de la unidad	Palabra clave relacionada con aspectos que aporten a la transición	Hallazgo
<p>Unidad I. Sociedad y escuela Objetivo Interpretar la relación entre sociedad y centro escolar, considerando los efectos de ésta en la formación de los estudiantes.</p>	<p>1.1. Sistema social y educativo a. Perspectiva sistémica de la educación formal b. Demandas sociales a la educación 1.2. Funciones sociales de la educación a. Función conservadora b. Función transformadora. Función crítica c. Función política d. Función económica e. Función de selección y asignación social</p>	<p>Proceso administrativo Funciones sociales de la educación</p>	<p>La administración es la ciencia que estudia las organizaciones y todo su quehacer contemplado en su proceso de planeación, organización, dirección y control. De esta manera, es importante conocer todo el marco de estudio de la administración para trasladarlo a las Instituciones educativas como organización.</p>

<p>Unidad II. Fundamentos de la administración educativa Objetivo Definir la administración educativa y las dimensiones institucionales en las que interviene</p>	<p>2.1. La institución educativa 2.2. Tipos de administración educativa 2.3. Definición de administración, administración educativa y gestión 2.4. Funciones del proceso administrativo 2.5. Relación entre gestión educativa y administración educativa 2.6. Dimensiones de la gestión: a. Pedagógica-curricular b. Financiera c. Organizativa d. Comunitaria e. Convivencial f. Sistemática (relaciones con el sistema educativo nacional)</p>	<p>Administración Administración educativa Gestión educativa</p>	<p>A través de la segunda unidad, el estudiante comprende la administración en el entorno educativo como tal, desde el conocimiento de la institución educativa hasta las dimensiones de la gestión en la que como director tomará en cuenta para su desempeño, como lo son Pedagógica-curricular, financiera, organizativa, comunitaria, convivencial y sistemática</p>
<p>Unidad III. Organización escolar y currículo Objetivo Analizar la organización escolar en tanto contexto para el desarrollo del texto curricular</p>	<p>3.1. La enseñanza y el aprendizaje como procesos nucleares de la organización escolar 3.2. Condiciones organizativas para el desarrollo del currículo y la enseñanza a. La estructura b. Las relaciones c. Los procesos. Planificación institucional d. La cultura e. Interacción con el entorno</p>	<p>Calidad educativa Texto curricular Organización escolar Currículo</p>	<p>La razón de ser de las Instituciones educativas es el brindar un servicio de calidad educativa al estudiantado, por lo que a través de la unidad III del programa de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación permite el reconocimiento de esta área en el proceso administrativo para efectuar diagnósticos y análisis de las</p>

			situaciones dentro del centro y de esta forma formular objetivos claves para el éxito institucional.
<p>Unidad IV. Gestión de centros escolares</p> <p>Objetivo</p> <p>Aplicar procesos; técnicas e instrumentos de gestión en la organización escolar</p>	<p>4.1. Dimensión administrativa y financiera</p> <p>a. Administración del factor humano. Reclutamiento. Selección. Prestaciones. Gestión del talento.</p> <p>b. Administración de recursos financieros. Presupuestos. Análisis financieros. Impuestos. Aplicaciones tecnológicas para la gestión financiera.</p> <p>c. Administración de recursos materiales. Instalaciones y equipo. Centros de cómputo</p> <p>4.2. Dimensión organizativa</p> <p>a. Política institucional. Política educativa. Visión y misión</p> <p>b. Manuales. Puestos. Laboratorios. Convivencia</p> <p>c. Elementos de diseño organizacional. Centralización/descentralización. Especialización. Cadena de mando. Tramo de control. Formalización</p> <p>d. Coordinación académica. Equipos docentes. Servicios estudiantiles. Planes de estudio. Evaluación docente</p> <p>4.3. Dimensión pedagógica y curricular</p> <p>a. Supervisión de la práctica docente</p> <p>b. Comprensión y cambio de la práctica pedagógica</p> <p>c. Análisis curricular. Pertinencia de contenidos, métodos y procesos de evaluación de los aprendizajes</p> <p>4.4. Calidad educativa</p> <p>a. Conceptos de calidad y calidad educativa</p> <p>b. Modelos de gestión de la calidad educativa</p>	<p>Gestión</p> <p>Organización escolar</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Presupuestos</p> <p>Política educativa</p>	<p>La organización escolar es un tema muy complejo por las diferentes dimensiones a la que un gerente educativo se enfrenta, tal es el caso de la administración de recursos humanos, financieros y materiales, manteniendo la administración de lo concerniente a la educación. Los contenidos en la unidad IV, permite generar competencias para convertirse en un buen gestor de la administración escolar.</p>

	c. Supervisión de la calidad educativa en El Salvador. Acreditación de instituciones privadas		
Unidad V. El entorno de los centros escolares Objetivo Identificar las formas de coordinación/interacción que pueden suscitarse entre la escuela y su entorno	5.1. Construcción de relaciones con la comunidad 5.2. El centro escolar como sistema abierto 5.3. Ambiente o entorno institucional. Exigencias y legitimación 5.4. Formas de interacción entre el centro escolar y el entorno. Redes y comunidad		

Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora

Los resultados de la investigación “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” reporta hallazgos de tipo curricular, de disposiciones legales que facultan y mandatan y de las percepciones que los 36 directores (as) encuestadas reportaron al llenar el cuestionario y la aplicación de la entrevista y grupos focales realizadas en los dos centros educativos seleccionados.

5.1. Conclusiones

Las conclusiones se organizan de acuerdo con el objetivo general y específicos:

Objetivo general: Describir el proceso de transición de ser docente a director (a) y sus implicaciones relacionadas con el ejercicio del cargo y con la formación recibida en el profesorado y la licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades, cursadas en el pregrado.

A. El proceso de transición de ser docente a director (a)

El primer día en el cargo se sintieron felices por la nueva experiencia y otros, se sintieron nerviosos. Ante dichas sensaciones de los primeros días buscaron apoyos para liderar la escuela, lo que determina que en la transición de cargo, es muy importante el apoyo de otros, sin embargo ese apoyo no siempre significa positivo, puesto que una de las dificultades que la mayor parte de la muestra experimentó es que el cuerpo docente se dividió en dos grupos: el que apoyaba y el que cuestionaba todo, sumado el negativismo de algunos docentes quienes expresaban abiertamente que les desagradaba seguir las indicaciones dadas en la reunión de trabajo.

De acuerdo con el análisis de contenido del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad, se constató que la formación está centrada en el desarrollo de competencias pedagógicas, didácticas y los prepara para la implementación de programas de estudio del nivel en el cual se desarrollarán en los centros educativos. Es de valorar que, la experiencia adquirida como docente de aula les da la oportunidad de conocer el quehacer administrativo, las dinámicas relacionales y de poder que están a la base de la convivencia escolar. No obstante, en términos académicos carecen de las herramientas teóricas que les hayan fortalecido las habilidades gerenciales, administración de la educación y manejo del talento humano que son propias de un cargo de dirección de centros educativos. Por lo que, para enfrentar la transición deben adoptar un proceso de aprendizaje en el camino, lo cual incide la forma de gestionar y enfrentar su proceso de transición de un cargo de aula a la dirección.

Si un docente sin formación específica y sin las competencias desarrolladas, por lo que, la persona se basará en la casuística para entrar, transitar y salir hasta lograr acomodarse al ejercicio de director o directora del centro educativo. Al respecto, los datos del Boletín Estadístico No.16 de 2018 del Ministerio de Educación reportaron que a nivel nacional solo el 71.74% (41,508) poseían el título de profesor, de tres años de formación en universidad o instituto y un 21.76 % tenían el grado de licenciatura en educación, por lo que, se afirman en una muestra cualitativa de 36 directores (as) del municipio de Santiago Nonualco quienes fueron encuestados en este 2021, de los cuales 18 dijeron poseer título de profesorado y 14 con licenciatura. Asimismo, aun reportan la titulación de Bachiller Pedagógico, 2 directores (as), 2 con Maestría, de los cuales, 1 con Maestría en Administración de la Educación.

B. Las implicaciones relacionadas la formación recibida

Los 36 directores (as) encuestadas de la muestra cualitativa llegan a ejercer al cargo de director porque a nivel normativo se les habilita que, con el grado de profesorado o de

licenciatura puedan no solo aspirar sino a ser seleccionados para dirigir un centro educativo. En tal sentido, 24 de los directores (as) encuestaron opinaron que no están formados para desempeñar ese rol. Sin embargo, la Ley de la Carrera Docente de 1996 establece en el artículo 44 que para desempeñarlo en instituciones de educación parvularia, básica, media y especial se requiere: (a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo; (b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente; (c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley; (d) Ser de moralidad y competencia notorias; y, (e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección. En relación con el requisito de moralidad, los docentes entrevistados coinciden con este aspecto y enuncian las características siguientes: honradez en el cargo, cumplimiento de normas morales y de conducta, así como el de liderazgo.

El Plan de Estudio del Profesorado en las especialidades en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, de Profesorado en Idioma Inglés, de Profesorado en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media habilita de modo preponderante en el ejercicio docente de aula, aunque, se identificaron a nivel documental que desarrolla competencias de liderazgo, planificación que son usados por quienes ejercen la dirección.

Solamente el programa de estudio de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación, desarrollado por la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en todas las especialidades de dicha carrera, desarrolla contenidos relacionados con la administración de centros educativos, lo cual es insuficiente, según la encuesta realizada.

Otras implicaciones, es la consideración de la experiencia de aula para optar al cargo, y se percibe como una ventaja porque se conoce el quehacer en un centro educativo, enfocando las estrategias de gestión a mejorar o satisfacer las necesidades de la institución

desde el punto de vista pedagógico. La formación recibida en el profesorado y la licenciatura, los docentes consideran que no los prepara para ser directores, que es la experiencia la que les brinda las habilidades para administrar un centro educativo.

Los estudiantes por su parte identifican el trabajo de los maestros y los directores por medio de las actitudes y habilidades que muestran en día a día en la Institución. Para ellos es indiferente el grado académico, sin embargo, es muy importante como es su relación con los demás, la manera en que le da solución a los problemas y la responsabilidad. Los estudiantes perciben el cambio de un docente a director y son capaces de definir en qué medida la transición influencia las actitudes de la persona.

Por otro parte, 24 de 36 directores (as) encuestados opinaron que no están formados para ejercer el rol de dirección, entre las razones que indicaron se encuentran: la formación inicial del profesorado es para dar clases en el aula a estudiantes, de manera específica la licenciatura en Ciencias de la Educación solo imparte una materia en el tema de administración de centros educativos. Este hallazgo se vincula con las tareas propias de la administración, dado que Fayol citado por Chiavenato (2007) “define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

En el sentido anterior, la transición de docente a director (a) se constituye en un proceso complejo por la labor administrativa a desempeñar, ante las que Chiavenato (2007) aporta las etapas:

- (1) Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción;
- (2) Organización: construir las estructuras materiales y social;
- (3) Dirección: guiar y orientar al personal;
- (4) Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos;
- (5) Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (p.70).

Dada la complejidad, la transición pasa de ser un hecho que implica a la persona en su dimensión personal a una profesional en el área específica de la administración de la educación, a la aplicación de las etapas de ese tipo de procesos y la gerencia del talento humano y de la comunidad educativa.

Objetivo específico: Identificar las competencias que desarrollan los programas de formación del profesorado y de la licenciatura en educación que habilitan una transición de ser docente a director (a) a las personas seleccionadas para ejercer el cargo en 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Los hallazgos de la matriz de análisis de contenido del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad dan la oportunidad de identificar las competencias que desarrollan los profesionales que estudian Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos, Profesorado en Idioma Inglés, Profesorado en Biología, en Matemática, en Ciencias Sociales y en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media.

A continuación, se presentan las competencias que desarrollan considerando aspectos que se relacionan con la transición:

- Capacidad de análisis, generar soluciones ante cualquier eventualidad, la forma de comunicarse con todas las personas en su entorno.
- Adaptarse a los constantes cambios del entorno social y tomar decisiones de acuerdo con ello.
- Habilidades de razonamiento que da herramientas para la toma de decisiones
- Habilidad de conocer las necesidades de los estudiantes, adecuarse a ellas y ofrecer una alternativa, lo cual evita ser parcial en el trato.

- Aprender a evaluar la calidad de su propio desempeño docente, reflexión sobre su propia práctica.
- Desarrolla el razonamiento crítico, reflexivo e inventivo
- Generar espacios para la comunidad educativa con su entorno.
- Capacidad de observación que contribuye al mejoramiento de los servicios de educación que el centro educativo presta.
- Habilidades de efectividad interpersonal, es decir sabe escuchar, es empático, tiene relaciones efectivas con toda la comunidad educativa.
- Orientarse al logro de metas y objetivos planteados, da al profesional una competencia para convertirse en líder del centro educativo.
- Saber adaptarse a los cambios del entorno, es parte de las competencias que asegura el mejor desempeño de los cargos.

Objetivo específico: Establecer la relación que existe entre la formación inicial del director (a) de los 36 centros educativos del municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz y las habilidades desarrolladas desde la experiencia como docente de aula para enfrentar su proceso de transición.

Se identifica que las personas con formación de licenciatura en Ciencias de la Educación tienen nociones de administración de la educación, dado que el análisis del programa de la asignatura Administración de Instituciones Educativas impartida en la Universidad Pedagógica Doctor Luis Alonso Aparicio, presenta una secuencia de contenidos en el área propia de dirección, se presentan los principales hallazgos:

- La administración es la ciencia que estudia las organizaciones y todo su quehacer contemplado en su proceso de planeación, organización, dirección y control. De esta

manera, es importante conocer todo el marco de estudio de la administración para trasladarlo a las instituciones educativas como organización.

- En la unidad III del programa de administración de instituciones educativas de la licenciatura en Ciencias de la Educación permite el reconocimiento de esta área en el proceso administrativo para efectuar diagnósticos y análisis de las situaciones dentro del centro y de esta forma formular objetivos claves para el éxito institucional. Los contenidos en la unidad IV, permite generar competencias para convertirse en un buen gestor de la administración escolar.

a organización escolar es ámbito caracterizado por la convergencia de factores relacionales propios de la convivencia en un espacio escolar y la dinámica propia de la administración y gestión del quehacer para el funcionamiento de la institución educativa: talento humano, el currículo implementado a través del proyecto educativo del centro, las finanzas de la escuela, el mobiliario, el equipo tecnológico. Sin embargo, solo se imparte una asignatura, en un tiempo promedio de seis meses, que es caso de convertirse en director sería necesario para todo el tiempo en el cargo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, los directores en estudio reconocieron las habilidades gerenciales que es necesario desarrollar desde la formación inicial del profesorado o en la licenciatura de las Ciencias de la Educación,

A continuación, se detallan las diferentes opiniones de los sectores participantes en el estudio de campo sobre las ventajas o desventajas que se perciben la transición de ser docente a director:

Participantes	Ventajas	Desventajas
Directores (as)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser docente de aula, antes de ser director permite identificar áreas de mejora en la institución. • A través del conocimiento previo de la institución al momento de ser director 	<ul style="list-style-type: none"> • Las situaciones complejas que se enfrentan en los primeros días de nombramiento con frecuencia son con el personal docente. • Inicialmente se prepara para ser docente de aula, lo que se

	permite enfocar las estrategias de acuerdo con las necesidades del centro.	convierte en desventaja al momento de ser elegido director porque no posee conocimientos específicos en el área.
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificaron las cualidades y actitudes de un buen director, desde que es docente de aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el director llega de otro centro educativo, los estudiantes no conocen al director (a) de su centro escolar, en cuanto a nivel de estudio, cualidades y actitudes.
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela debe ser un factor para considerar para optar y ser seleccionado como director (a). • El director se apoya con maestros de la institución, por lo que convivir como docente de aula permite tener conocimiento de los compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación del profesorado no desarrolla las habilidades para ejercer el cargo de dirección en una Institución Educativa.

5.2. Propuesta de mejora



**Universidad Pedagógica de El Salvador
Doctor Luis Alonso Aparicio**

Propuesta de mejora

“Proceso de formación básico sobre administración de la educación y manejo del talento humano dirigido a directores (as) en el ejercicio de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz”

**Presentado por
Licenciada Leticia Denisse Barrera de Bonilla**

Noviembre de 2020

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Índice

- 1. Descripción de la propuesta**
- 2. Justificación**
- 3. Ejes estratégicos**
- 4. Acciones de mejora**

Se desarrollan a continuación

1. Descripción de la propuesta

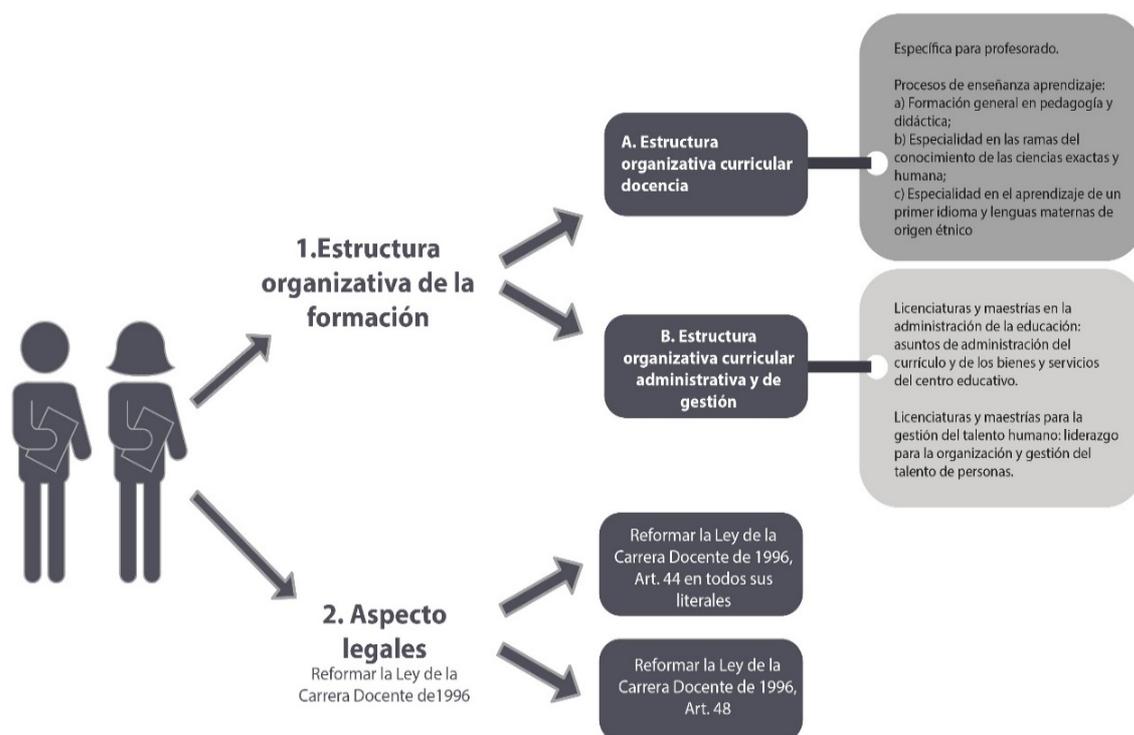
El plan de mejora consiste en diseñar un proceso de formación básica sobre administración de la educación y manejo del talento humano dirigido a directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

Para lograr lo anterior, se elaborará un mapa de contenidos de las competencias y las habilidades en administración de la educación y manejo del talento humano que contar con una secuencia, los cuales conduzcan al fortalecimiento de habilidades socioemocionales para la gestión del talento humano, conocimientos, reflexión de las actuales prácticas administrativas y gestión del talento humano para generar nuevas basadas en aspectos teórico-científicos.

2. Justificación

Los resultados de la investigación documental y de campo muestran que de 36 directores (as) encuestadas, solo 14 tienen el título de licenciatura en Ciencias de la Educación y 1 con Maestría en Administración de la Educación, lo cual indica que la mitad de las personas que ostentan el cargo de dirección tiene el grado de profesorado. Asimismo, el haber cursado la licenciatura les limita porque en todo el proceso solamente cursan una asignatura en Administración de Instituciones Educativas, a quienes hayan estudiado en la Universidad Pedagógica Doctor Luis Alonso Aparicio, lo cual solo reporta indicios de temas referidos al área.

La infografía muestra elementos ilustrativos de los hallazgos y el camino a seguir, los cuales remiten a lo siguiente:



Nota: diseño propio basado en los análisis de los planes y programas de estudio del profesorado y la licenciatura de Ciencias de la Educación, la normativa y la recopilación de datos de campo.

De acuerdo con el análisis de contenido del Plan de Estudio del Profesorado por especialidad, se constató que la formación está centrada en el desarrollo de competencias pedagógicas, didácticas y los prepara para la implementación de programas de estudio del nivel en el cual se desarrollarán en los centros educativos. Es de valorar que, la experiencia a adquirida como docente de aula les da la oportunidad de conocer el quehacer administrativo, las dinámicas relacionales y de poder que están a la base de la convivencia escolar. No obstante, en términos académicos carecen de las herramientas teóricas que les hayan fortalecido las habilidades gerenciales, administración de la educación y manejo del talento humano que son propias de un cargo de dirección de centros educativos. Para enfrentar la

transición deben adoptar un proceso de aprendizaje en el camino, lo cual incide la forma de gestionar y enfrentar su proceso de transición de un cargo de aula a la dirección.

Por lo que, el cargo de director (as) de un centro educativo oficial implica ascender a un estatus el cual trasciende de fijar conocimiento en los estudiantes, sino generar el ambiente óptimo para el aprendizaje de los mismos, lograr que los docentes estén satisfechos con el entorno laboral, y que los padres de familia y comunidad se comprometan con la institución, por lo que teniendo en cuenta el análisis de los resultados es necesario realizar un proceso de formación básica sobre administración de la educación y manejo del talento humano. Aspecto formativo de fortalecimiento que vincule las experiencias vividas en la transición de ser docente a director sin formación previa y los aprendizajes derivados, a fin de contrastarlos con la teoría y las competencias propias de la administración en general y de la educación

Esto permitirá desarrollar las competencias del liderazgo propio de la dirección de centros educativos, la comunicación en el ámbito de la escuela, habilidades sociales, la toma de decisiones, la gestión del talento humano propiamente, el área financiera y de infraestructura del Centro Educativo, entre otros, que les ayudará a enfrentar las situaciones complejas con el cuerpo docente y la institución.

3. Ejes estratégicos

EE1. Habilidades de sociales y de liderazgo



- Comunicación y el conflicto
- Poder y ejercicio del poder
- Trabajo en equipos y equipos de trabajo

EE2. Capacidades en administración de la educación y gestión del talento humano



- Organización escolar
- Principios de la administración y administración de la educación
- Gestión del talento humano

4. Objetivos estratégicos

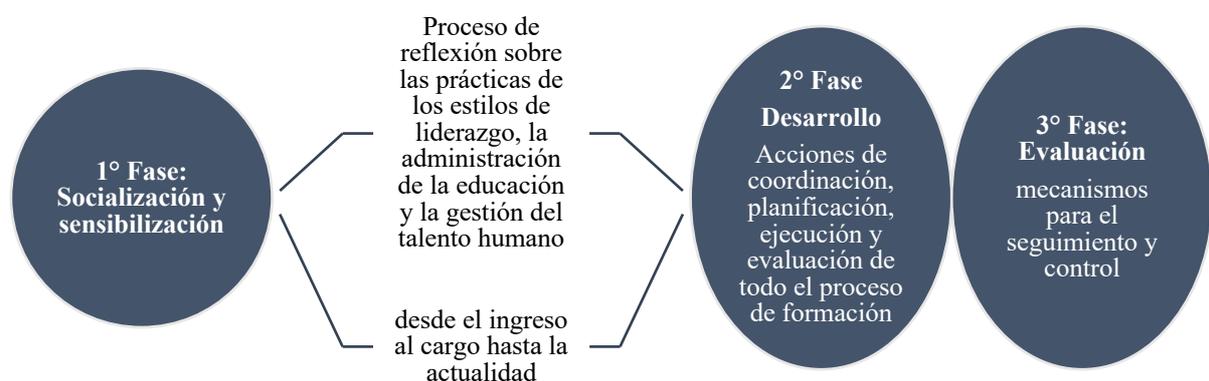
- **OE1:** Fortalecer la capacidad técnica en administración de la educación de centros educativos y manejo de talento humano de directores (as) en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, desde la reflexión de la práctica empírica y el contraste con la teoría especializada.
- **OE2:** Potenciar las habilidades socioemocionales de los directores (as) y su liderazgo en el ejercicio del cargo de dirección de centros educativos oficiales en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz.

5. Acciones de mejora

Las acciones de mejora parten de un análisis de dos elementos fundamentales:

1. La estructura organizativa actual de la formación inicial docente y de licenciatura en educación;
2. En las disposiciones normativas contenidas en el Ley de la Carrera Docente. Lo anterior, limita, entonces a proponer una formación adicional definido como básica a directores (as) en servicio.

Las acciones de mejora se estructuran en tres fases de implementación que se pueden identificar de la siguiente manera:



1º Fase: Socialización y sensibilización, en la que desarrolle un proceso de reflexión sobre las prácticas de los estilos de liderazgo, la administración de la educación y la gestión del

talento humano desde el ingreso al cargo hasta la actualidad, a fin de generar nuevas prácticas basadas en el contraste entre lo empírico y la teoría especializada en la dirección de centros educativos

2º Fase: Desarrollo: en esta fase se definirán acciones de coordinación, planificación, ejecución y evaluación de todo el proceso de formación.

3º Fase: Evaluación: Se desarrollarán los mecanismos para el seguimiento y control de las acciones propuestas para garantizar la eficacia de la formación en los directores (as) participantes: listas de asistencia, fotografías y una encuesta de contraste entre los saberes y experiencias previas y la adopción de nuevas prácticas en la gestión del cargo.

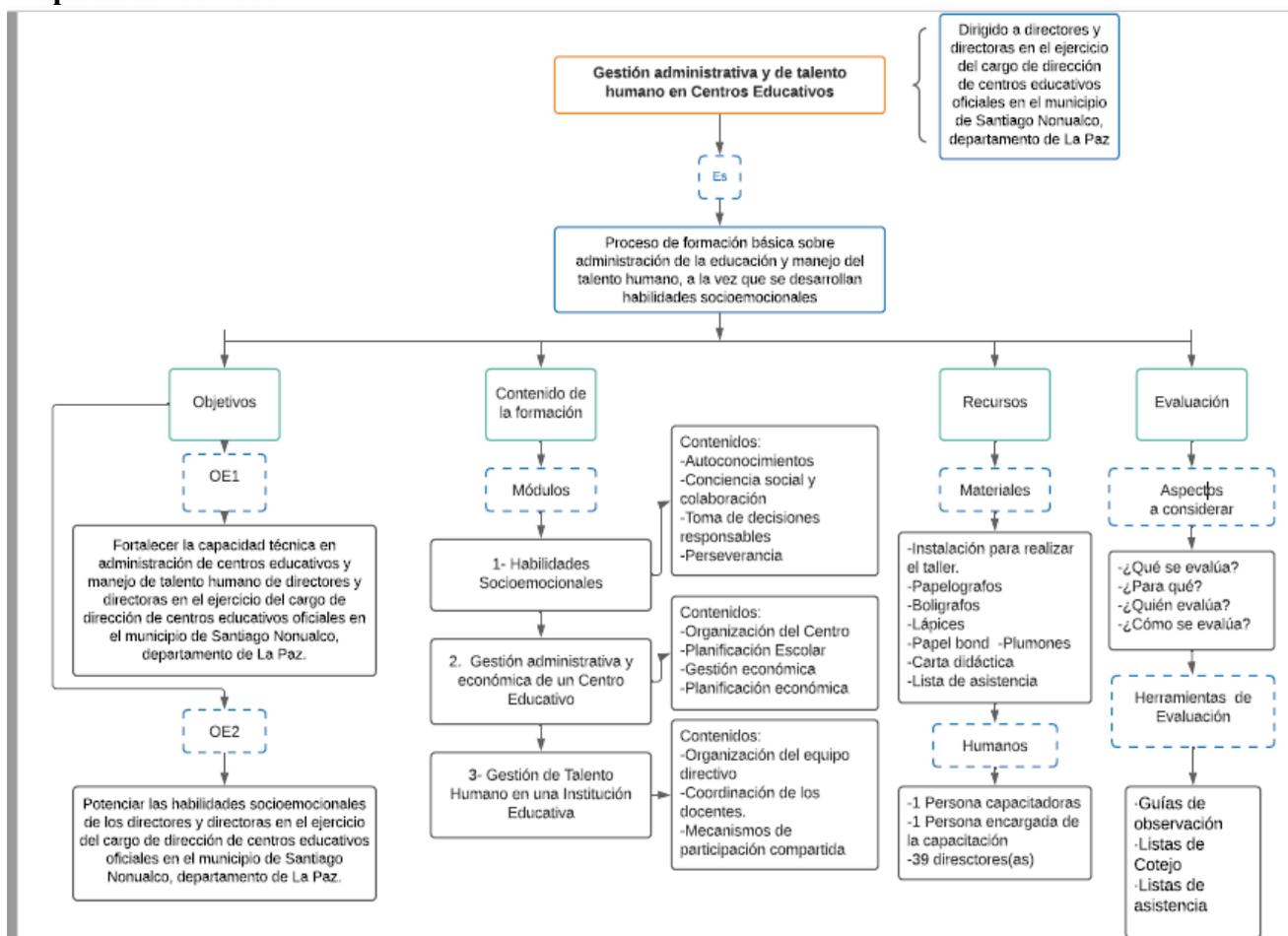
Se detallan en el cuadro siguiente:

Acción de mejora	Descripción del procedimiento a seguir y herramienta a utilizar	Responsables
Fase 1: Socialización y sensibilización		
Definir un equipo responsable de la formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecerá las funciones y responsabilidades. ✓ Planificación de la capacitación. ✓ Coordinar la ejecución de la formación con los directores (as). ✓ Realizar una reunión con los directores (as) para socializar el plan de acción y motivarlos a ✓ Finalizar la formación y realizar la evaluación 	Personal encargado de la formación. (Se propone que sea realizado a través del Departamento de Asistencia Técnica de la Dirección Departamental de Educación, Departamento de La Paz)
Fase 2: Desarrollo		
Desarrollo de las líneas de acción propuestas en el mapa de contenido y malla curricular.	Desarrollar los talleres con los directores (as) participantes a través de la reproducción de material por parte de los encargados de la formación Herramienta: Cronograma de actividades, malla curricular propuesta, carta didáctica.	Personal encargado de la formación.
Fase 3: Evaluación		
Evaluar los resultados del proceso formativo	Determinar los resultados esperados de la formación y evaluar al finalizar si se lograron.	Personal encargado de la formación.

Acción de mejora	Descripción del procedimiento a seguir y herramienta a utilizar	Responsables
	Herramientas: Herramientas de evaluación de competencias propuestas en la malla curricular.	

Herramientas para el diseño de la formación

Mapa de contenidos



Malla curricular

Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales	Indicadores de logro	Herramientas de evaluación de competencias
<p>Módulo 1: Habilidades Socioemocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Conciencia social y colaboración • Toma de decisiones responsables • Perseverancia <p>Módulo 2: Gestión administrativa y económica de un Centro Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización del Centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y comprensión de las emociones propias y de los demás. • Identificación de emociones a través del lenguaje corporal o sonoro. • Expresión emocional a través de diferentes lenguajes: oral, sonoro. • Empleo de estrategias para gestionar las emociones negativas. • Aplicación de habilidades para resolver situaciones de conflicto. • Desarrollo de habilidades sociales. • Organización de debates sobre cuestiones propias de la institución. • Conocimiento del Centro Educativo, sus 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de relaciones interpersonales • Interés y respeto por sus compañeros/as. • Interiorización de competencias y aptitudes emocionales y sociales. • Colaboración en tareas grupales. • Reflexión crítica. • Actitud de empatía con los demás. • Aprendizaje continuo. • Compromiso con el servicio público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la formación. • N° de directores que finaliza el proceso de formación. • Los temas impartidos refuerzan la gestión de los directores (as) participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de observación • Listas de Cotejo • Listas de asistencia

Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales	Indicadores de logro	Herramientas de evaluación de competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Escolar • Gestión económica • Planificación económica <p>Módulo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización del equipo directivo • Coordinación de los docentes. • Mecanismos de participación compartida 	<p>puntos fuertes y débiles, sobre la base de datos reales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los principales canales de comunicación con docentes o padres de familia. • Análisis de información económica relacionada con el presupuesto establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de relaciones interpersonales. • Integridad institucional. 		

Referencias

- Aguilar Avilés, Gilberto. (1995). Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I. El Salvador: Ministerio de Educación. Gobierno de El Salvador.
- Álvarez Núñez, Quintín. (2010). Los centros educativos como organizaciones: características y disfunciones básicas (II). *Innovación Educativa*, No.20, pp. 217-232. Universidad de Santiago de Compostela
- Aut Nieto, Sonia y Grau Gumbau, Rosa María (s.f.). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. En *España* (1-12). España: Universitat Jaume I Castellón. Pág.8.
- Benavides, Mayumi Okuda, & Gómez-Restrepo, Carlos. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Retrieved June 27, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Colombia: Editorial Mc. Graw-hill (2002) 40
- Bolívar, Antonio (coordinador). (2011). Dirección pedagógica y liderazgo en los centros escolares. España: Monográficos Escuela.
- Collado Navarro, I.J. (2012). El director escolar: competencias, funciones y características [Tesis de maestría, Universidad CEU Cardenal Herrera]. Recuperada el 10/07/2021 de https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/5319/1/TFM_Collado_Navarro%20c%20Isaac_Jos%c3%a9.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales. Nueva York: Naciones Unidas

- Deps, Vera Lucia y Bernardo de Cara, Gláucio Roberto. (29 de enero de 2019). Desarrollo de la teoría de la transición de Schlossberg y su aplicabilidad en el contexto de los estudiantes universitarios. *Revista Cumbres*, Vol.5 N°2, pp. 99 - 109.
- Dias Baptista, Renato. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, 13(16), 85-90. Recuperado el 06 de abril de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762008000100010&lng=es&tlng=es.
- Diego, R. (2012). Integración de las TIC para una buena enseñanza: opiniones, actitudes y creencias de los docentes en un Instituto de Formación de Formadores. (Tesis inédita de Maestría). Instituto de Educación: Universidad ORT. Uruguay.
- Fuentes-Sordo, Odalys Eugenia La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación VARONA, núm. 61, julio-diciembre, 2015, pp. 1-12 Universidad Pedagógica Enrique José Varona La Habana, Cuba
- García Aretio, Lorenzo COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 24, núm. 1, 2021 Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia, España Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331464460001>
- García-Bellido, R.; González Such, J. y Jornet Meliá, J.M.. (2010). SPSS: Análisis de fiabilidad. Alfa de Cronbach. 05/04/2021, de Innova MIDE. Grupo de Innovación Educativa de la Universidad de Valencia Sitio web: https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- García Payares, Francisco José, & Boom Cárcamo, Efrain Arnoldo, & Molina Romero, Schneyder José (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento Del Cesar – Colombia. *Revista Científica "Visión de*

Futuro", 21(2),1-21.[fecha de Consulta 11 de septiembre de 2021]. ISSN: 1669-7634.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>

Gimeno Sacristán, José. (1997). *La diversidad de la vida escolar y las transiciones*.

25/03/2021, de Quaderns digitals.NET

Sitio

web: http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_7/nr_102/a_1203/1203.htm

Gómez Durán, L. A. Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder (Tesis de Maestría Especialista en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada.

González, J. (2013). Una reforma educativa desconocida El Salvador 1883-1890, Revista Realidad 135, pp 35–67.

González, Nurys del Carmen (2006). Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo. Ciencia y Sociedad, XXXI (2),240-256. [fecha de Consulta 10 de Julio de 2021]. ISSN: 0378-7680.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031205>

Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lucio Gil, Rafael (2018). La formación docente: Horizontes y rutas de innovación. Buenos Aires: CLACSO.

Maduro, Iris y Rietveldt de Arteaga, Francis. (16 de enero de 2009). Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica. Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, Edición No.6, Año 4, Págs. 41- 57.

Millacaris Campos, Carolina. (2018). La implicancia de la Organización Escolar, y su dimensión estructural, en el uso pedagógico de las Tecnologías de la

Información y la Comunicación, en la Escuela Básica Santa Sara de la Comuna de Lampa. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Postgrado.

Ministerio de Educación. (2012 a). Plan de Estudio de Profesorado en Lenguaje y Literatura para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2012 b). Plan de Estudio de Profesorado en Ciencias Sociales para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2012 c). Plan de Estudio de Profesorado en Matemática para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2012 d). Plan de Estudio de Profesorado en Biología para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2012 e). Plan de Estudio de Profesorado en Idioma Inglés para Tercer Ciclo de Educación Básica y Educación Media. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2012 f). Plan de Estudio de Profesorado en Educación Básica para Primero y Segundo Ciclos. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). (s.f.). Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva. El Salvador: MINEDUCYT.

Ministerio de Educación. (s.f.). Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente. El Salvador: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (s.f.). Reseña histórica. 10/09/2021, de Ministerio de Educación

Sitio web:

http://minedupedia.mined.gob.sv/lib/exe/fetch.php?media=files:ministerio_de_educacion.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Coronavirus. 02/11/2021, de OMS Sitio

web: https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Penalva Buitrago, José (2009). PARADIGMAS ESCOLARES VIGENTES. INFLUJOS EN

EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL. Educación XX1, 12(),181-

199.[fecha de Consulta 19 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1139-613X.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70611919009>

Quiñones, Alejandra Alba y Núñez Clavijo, Adriana. (2019). Habilidades gerenciales de los

directivos académicos de la universidad pública y privada: caso analizado en

UNICOC y ESA. Cali, Colombia [Tesis de maestría, Universidad del Valle].

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16659/CB-0591878.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez-Orozco, L.C. (2016). Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que

contribuyen a la gerencia educativa colombiana.

Real Academia Española (RAE). (2021 a). Transición0/07/2021, de Diccionario de la lengua

española. Sitio web:

<https://dle.rae.es/transici%C3%B3n>

Real Academia Española (RAE). (2021 b). Director, ra. 10/07/2021, de Diccionario de la

lengua española. Sitio web: <https://dle.rae.es/director>

Real Academia Española (RAE). (2021c). Paradigma. 19/09/2021, de RAE Sitio web:

<https://dle.rae.es/paradigma>

Real Academia Española (RAE). (2021c). Habilidad. 19/09/2021, de RAE Sitio web:

<https://dle.rae.es/habilidad>

Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada* (2015) 18.

Sopó, Ángel María. (2007). El concepto Hegeliano de formación. Una aproximación. *Revista Logos*, No.12, 39-47.

Tobón, Sergio. (2008). *La Formación Basada en Competencias en la Educación Superior: El enfoque complejo*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara

Tribunal Calificador de la Carrera Docente. (2020). *Proceso de Dirección Única y Subdirección*. 2021, de Ministerio de Educación Sitio web: <http://tribunalcalificador.mined.gob.sv/?p=154>

Universidad Iberoamericana de la ciudad de México (2020) *Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. L, núm. Esp.-, pp. 41-88, 2020.vUniversidad Iberoamericana, Ciudad de México

Vargas, L. (2010). *Congreso Iberoamericano de Educación, metas 2021 formación docente*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/DOCENTES/R0103_Magyoly.pdf

Zabala, Antoni y Arnau, Laia. (2008). *IDEA CLAVE 11. Evaluar competencias es evaluar procesos en la resolución de situaciones problema*. En: *11 Ideas clave: como aprender y enseñar competencias*. Ed. Graó, 4ª reimpresión 2008. Barcelona España. ISBN: 978-84-7827-500-7

Anexos

Anexo 1. Nómina de centros educativos del Municipio de Santiago Nonualco

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
1	12047	Centro Escolar De Suecia	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Francisco El Porfiado
2	12048	Centro Escolar Colonia Santa Inés	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A
3	12049	Instituto Nacional José Ingenieros	0806	Público	N/A	CDE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
4	12050	Centro Escolar Cantón Concepción Jalponga	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Concepción Jalponga
5	12051	Centro Escolar Centro América	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Santa Teresa
6	12052	Centro Escolar Caserío San Cristóbal	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Francisco El Porfiado

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
7	12053	Centro Escolar Anastacio Aquino	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Antonio Abajo
8	12055	Complejo Educativo Soledad Melara De Argueta	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	El Sauce
9	12057	Centro Escolar Cantón Santa Cruz Chacastal	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Santa Cruz Chacastal

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
10	12058	Centro Escolar Cantón El Sauce	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	El Sauce
11	12059	Centro Escolar Caserío La Flecha	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San José Obrajito
12	12060	Centro Escolar Cantón San Sebastian Arriba	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Sebastián Arriba

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
13	12061	Centro Escolar 14 de abril	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San José Arriba
14	12062	Centro Escolar Cantón San Antonio Arriba	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Antonio Arriba
15	12063	Centro Escolar Cantón San Sebastian Abajo	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Sebastián Abajo

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
16	12065	Centro Escolar Cantón Amulunco	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Amulunco
17	12066	Centro Escolar Cantón San José Obrajito	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San José Obrajito
18	12067	Centro Escolar Morelia	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Las Guarumas
19	12068	Centro Escolar	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San José Abajo

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
		Cantón San José Abajo										
20	12070	Centro Escolar Cantón San Luis Jalponguita	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Luis Jalponguita
21	12071	Centro Escolar Cuscatlán	0806	Público	N/A	CDE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A
22	12072	Centro Escolar Doctor	0806	Público	N/A	CDE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
		Joaquín Jule Gálvez										
23	12073	Centro Escolar Estados Unidos De América	0806	Público	N/A	CDE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A
24	12074	Escuela De Educación Parvularia Doctor Miguel Eduardo Aparicio Jules	0806	Público	N/A	CDE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
25	12075	Centro Escolar La Cruz Del Mojón	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	La Cruz Del Mojón
26	12076	Centro Escolar Doctor Hermógenes Alvarado	0806	Público	N/A	CDE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A
27	20865	Liceo Cristiano Reverendo Juan Bueno	0806	Privado	No	No Aplica	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
28	21350	Colegio Fray José Pascual González Corvera	0806	Privado	No	No Aplica	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A
29	74054	Centro Escolar Cantón Las Animas	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Cantón Las Animas
30	74055	Centro Escolar Caserío El Pito Cantón Las Guarumas	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Las Guarumas

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
31	74057	Centro Escolar Cantón San Francisco Hacienda	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Francisco Hacienda
32	74058	Centro Escolar Cantón San José Loma	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Cantón San José Loma
33	74059	Centro Escolar Caserío El Espíritu Santo, Cantón	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Sebastián Abajo

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
		San Sebastián Abajo										
34	74060	Centro Escolar Cantón Santa Cruz La Loma	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Santa Cruz La Loma
35	86242	Centro Escolar Caserío Santa Rita	0806	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Las Guarumas
36	86376	Centro Escolar Cantón Santa Rita	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	Santa Rita Almendro

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
		Rita Almendro										
37	86377	Centro Escolar Caserío El Carrizal	0807	Público	N/A	CDE	Rural	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Antonio Arriba
38	88082	Complejo Educativo Católico Fray Engelberto Malissori	0806	Público	N/A	CECE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	N/A
39	88176	Complejo Educativo Católico Mano	0806	Público	N/A	CECE	Urbana	08	LA PAZ	0819	Santiago Nonualco	San Francisco El Porfiado

No.	A.02. Código del centro educativo según último acuerdo de acreditación:	A.01. Nombre del centro educativo, según último acuerdo de acreditación:	A.03. Distrito educativo según última organización de la Dirección Departamental de Educación:	A.04. Sector:	A.04.a. Si marco sector privado, ¿Recibe Subsidio?:	A.05. Organismo de administración:	A.06. Zona:	Código del Departamento	A.07. Departamento:	Código del Municipio	A.08. Municipio:	A.09. Nombre del cantón:
		Amiga San Antonio										

Anexo 2. Carta a Director Departamental de Educación, La Paz

Zacatecoluca, 29 de junio de 2021

Lic. Cándido Alberto Palacios
Director Departamental de Educación, La Paz

Con copia a Lic. José Antonio Amaya
Jefe de Asesoría Técnica Pedagógica
Departamental de Educación de La Paz.
Presente.

Reciban un cordial saludo y deseos de éxito en su gestión. Mi nombre es Leticia Denisse Barrera de Bonilla, maestrante de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador y me encuentro en la fase de **recopilación de información de campo** para sustentar empíricamente mi tesis "**Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos**"

Por lo que, mediante esta nota le solicito su valioso e incalculable apoyo para realizar lo siguiente:

- (a) Poder recopilar información **anónima y con fines académicos** a través de un cuestionario elaborado en Google Forms para que sea contestado por **36 directores (as) del Municipio de Santiago Nonualco**. Dicho cuestionario se espera compartirse mediante un enlace vía WhatsApp.
- (b) Autorice a la Asesoría Técnica Pedagógica asignadas al Municipio de Santiago Nonualco para que **puedan difundir el enlace** con 36 directores (as) de los centros educativos que estén bajo su responsabilidad para que lo contesten en línea.

De conceder la autorización, me comparta los contactos de las personas de Asesoría Técnica Pedagógica del Municipio de Santiago Nonualco para coordinarme, cabe mencionar que se ha planificado enviar el cuestionario en día 09 de agosto para que sea contestado entre el 10 y el 16 de agosto del presente año.

Asimismo, me comprometo que una vez que tenga los resultados del trabajo de campo, **remitirles una copia de la tesis y la socialización de los principales hallazgos**, si así lo estima conveniente.

De antemano muchas gracias. Le comparto mis datos de contacto.

Leticia Denisse Barrera de Bonilla
Maestrante
DUI: 04533339-1
Celular y WhatsApp: 7845- 9492
Correo: denissebq14@gmail.com

29 JUN 2021 10:42am

Firma y Sello:

Recibido por:

Fecha y hora de recibido:

DIRECCION DEPARTAMENTAL	
LA PAZ	
RECIBIDO POR:	Miriam
FECHA:	29-06-21
HORA:	10:40a.m
MINISTERIO DE EDUCACION	

Anexo 3. Carta a Director del Centro Escolar Cuscatlán

Santiago Nonualco, 30 de julio de 2021

Lic. José Alberto Ávalos Gómez
Director Centro Escolar Cuscatlán

Presente.

Reciba un cordial y afable saludo, a la espera que se encuentre cosechando éxitos Institucionales en beneficio de la sociedad salvadoreña y bendiciones en su vida personal.

Mi nombre es Leticia Denisse Barrera de Bonilla, maestrante de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador y me encuentro en la fase de **recopilación de información de campo** para sustentar empíricamente mi tesis **“Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos”**

Por lo anterior, le solicito muy amablemente me conceda autorización para trabajar con la institución que usted administra.

De concederme lo solicitado, le comparto que tengo planificado recopilar la información en **última semana agosto de 2021 o en las fechas que usted estime conveniente**. A continuación, le describo las actividades que realizaré en referida semana:

- (a) Grupo focal con **2 estudiantes de cada sección (si las hubiere) de los grados sexto, octavo y noveno**, el medio que se llevara a cabo puede ser virtualmente vía Google Meet con una duración no mayor a 40 minutos o presencial, esto dependerá de lo establecido y autorizado por usted y las familias, para el caso que sea virtual se solicitarán los correos electrónicos y definición del día y la hora para realizarlo.
- (b) Autorice la realización de una entrevista a **3 docentes de los grados sexto, octavo y noveno**, uno por cada grado.
- (c) He solicitado a la Dirección Departamental de Educación de La Paz, me autorice difundir un enlace vía WhatsApp de **un cuestionario elaborado en Google Forms** para que sea contestado por 36 directores (as) del Municipio de Santiago Nonualco, por lo que solicito me ayude a contestarlo cuando sea el momento.

No esta demás mencionar que toda la información generada será estrictamente confidencial con fines académicos.

Asimismo, me comprometo que una vez que tenga los resultados del trabajo de campo, **remitirles una copia de la tesis y la socialización de los principales hallazgos**, si así lo estima conveniente.

De antemano muchas gracias. Le comparto mis datos de contacto.

Leticia Denisse Barrera de Bonilla
Maestrante
DUI: 04533339-1
Celular y WhatsApp: 7845- 9492
Correo: denissebq14@gmail.com

Firma y Sello:

Recibido por:

Fecha y hora de recibido:

Anexo 4. Carta a director del Centro Escolar Morelia

Santiago Nonualco, 30 de julio de 2021

Lic. Manuel Isamar López Urbina
Director Centro Escolar Morelia

Presente.

Reciba un cordial y afable saludo, a la espera que se encuentre cosechando éxitos Institucionales en beneficio de la sociedad salvadoreña y bendiciones en su vida personal.

Mi nombre es Leticia Denisse Barrera de Bonilla, maestrante de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador y me encuentro en la fase de **recopilación de información de campo** para sustentar empíricamente mi tesis **“Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos”**

Por lo anterior, le solicito muy amablemente me conceda autorización para trabajar con la institución que usted administra.

De concederme lo solicitado, le comparto que tengo planificado recopilar la información en **última semana agosto de 2021 o en las fechas que usted estime conveniente**. A continuación, le describo las actividades que realizaré en referida semana:

- (a) Grupo focal con **2 estudiantes de cada sección (si las hubiere) de los grados sexto, octavo y noveno**, el medio que se llevara a cabo puede ser virtualmente vía Google Meet con una duración no mayor a 40 minutos o presencial, esto dependerá de lo establecido y autorizado por usted y las familias, para el caso que sea virtual se solicitarán los correos electrónicos y definición del día y la hora para realizarlo.
- (b) He solicitado a la Dirección Departamental de Educación de La Paz, me autorice difundir un enlace vía WhatsApp de **un cuestionario elaborado en Google Forms** para que sea contestado por 36 directores (as) del Municipio de Santiago Nonualco, por lo que solicito me ayude a contestarlo cuando sea el momento.

No esta demás mencionar que toda la información generada será estrictamente confidencial con fines académicos.

Asimismo, me comprometo que una vez que tenga los resultados del trabajo de campo, **remitirles una copia de la tesis y la socialización de los principales hallazgos**, si así lo estima conveniente.

De antemano muchas gracias. Le comparto mis datos de contacto.

Leticia Denisse Barrera de Bonilla
Maestrante
DUI: 04533339-1
Celular y WhatsApp: 7845- 9492
Correo: denissebq14@gmail.com

Firma y Sello:

Recibido por:

Fecha y hora de recibido:

Anexo 5 Cuestionario de la encuesta dirigida a los 36 directores (as)



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO

**DIRIGIDO A DIRECTORES (AS) DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS Y
PRIVADOS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO NONUALCO**

Presentación

1. Datos demográficos

1.1. Sexo

1.1.1. Mujer

1.1.2. Hombre

1.2. Edad

1.2.1. De 21 a 25 años

1.2.2. De 26 a 30 años

1.2.3. De 31 a 35 años

1.2.4. De 36 a 40 años

1.2.5. De 41 a 45 años

1.2.6. De 46 a 50 años

1.2.7. De 51 a más

1.3. Grado académico obtenido

1.3.1. Profesorado

1.3.2. Bachiller

1.3.3. Licenciatura

Pedagógico

Si es profesorado, pase a la pregunta 1.4.

Si es Bachiller Pedagógico, pase a la pregunta 1.6

Si es licenciatura, pase a la pregunta 1.5.

1.4. Si su grado académico es profesorado ¿cuál es la especialidad?

1.4.1. Ciencias Sociales

1.4.2. Biología

1.4.3. Química

1.4.4. Física

1.4.5. Lenguaje y Literatura

1.4.6. Matemática

1.4.7. Inglés

1.4.8. Educación Física

1.4.9. Educación Básica

1.4.10. Educación Parvularia

1.4.11. Otra, especifique

1.5. Si su grado académico es licenciatura ¿cuál es la especialidad?

1.5.1. Ciencias Sociales

1.5.2. Biología

1.5.3. Química

1.5.4. Física

1.5.5. Lenguaje y Literatura

1.5.6. Matemática

1.5.7. Inglés

1.5.8. Educación Física

1.5.9. Educación Básica

1.5.10. Educación Parvularia

1.5.11. Otra, especifique

1.6. Cantidad de años de ser director o directora

1.6.1. De 1 a 3 años

1.6.2. De 4 a 6 años

1.6.3. De 7 a 9 años

1.6.4. De 10 a 12 años

1.6.5. De 12 años a más

2. La transición de ser docente y pasar a ser director (a)

**2.1. Cuando lo seleccionaron y contrataron como director (a) del centro educativo
¿Cómo se sintió el primer día que llegó al centro educativo?**

2.1.1. Feliz

2.1.2. Nervioso (a)

2.1.3. Afligido (a)

2.1.4. Triste

2.1.5. Asombrado

2.1.6. Otra, especifique

2.2. Según su experiencia de los primeros días como director o directora ¿En cuál de las siguientes personas se apoyó para liderar la escuela?

2.2.1. En aquellos docentes que eran mis amigos y amigas

2.2.2. Reuní a todo el personal para solicitarles su apoyo

2.2.3. Madres, padres de familia o responsables del cuidado de estudiantes

2.2.4. En el Asesor (a) Técnico Pedagógico

2.2.5. En estudiantes que fueron mis alumnos (as)

2.2.6. En mi familia

2.2.7. Otro, especifique

2.3. Marque 2 de las situaciones más complejas que tuvo que enfrentar en los primeros meses de su nombramiento como director (a)

2.3.1. El cuerpo docente se dividió en dos grupos: el que me apoyaba y otro, que cuestionaba todo

- 2.3.2. Hubo docentes que expresaban abiertamente que les desagradaba seguir las indicaciones dadas en las reuniones de trabajo
- 2.3.3. Algunos docentes faltaban a sus clases y se me complicaba cubrir los grados
- 2.3.4. Algunas familias se unieron a los docentes que no me apoyaban
- 2.3.5. No se contaba con una planificación previa ni calendario de actividades
- 2.3.6. Otro, especifique

3. Formación inicial docente o en la licenciatura

3.1. Desde su experiencia ¿La formación recibida durante el profesorado o en la licenciatura, lo formó para ejercer el cargo de dirección de un centro educativo?

3.1.1. SI

3.1.2. NO

Si su respuesta es "SI" responda la pregunta 3.2.

Si su respuesta es "NO" responda la pregunta 3.3.

3.2. Si recibió la formación para ejercer el cargo ¿Cuál de los siguientes temas fueron impartidos y le desarrollaron competencias para el cargo?

3.2.1. Administración de centros educativos

3.2.2. Gestión del talento humano

3.2.3. Liderazgo educativo

1.1.1. Gestión de conflictos

1.1.2. Comunicación asertiva

1.1.3. Otra, especifique

3.3. Si la formación recibida no le formó para ejercer el cargo, cuál de las siguientes razones lo explican

3.3.1. La formación inicial del profesorado es para dar clases en el aula a estudiantes

3.3.2. La licenciatura en Ciencias de la Educación solo imparte una materia en el tema de administración de centros educativos

4. Administración del centro educativo y gestión del talento humano

4.1. Según el tiempo de ser director (a) ¿Cuáles de las siguientes habilidades gerenciales es necesario desarrollarlas desde la formación inicial del profesorado o en la licenciatura de Ciencias de la Educación?

4.1.1. Liderazgo

4.1.2. Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.

4.1.3. Toma de decisiones

4.1.4. Servicio al cliente

4.1.5. Comunicación y empatía

4.1.6. Otra, especifique

4.2. La gestión del centro educativo, ¿con cuáles de los siguientes mecanismos de participación es compartida?

4.2.1. Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos

4.2.2. Las familias y los responsables del cuidado de estudiantes.

4.2.3. Es solo su responsabilidad en atención al cargo de director

4.2.4. Otra, especifique

4.3. ¿De qué manera la formación del profesorado o la licenciatura le han ayudado al momento de dirigir el centro educativo?

4.3.1. Sólo me han servido para dar clases.

4.3.2. Para crear una estrategia que me ayudará a mejorar los procesos de gestión, curriculares y pedagógicos.

4.3.3. Las habilidades que desarrolle en este proceso me ayudaron al momento de ser director.

4.3.4. Otra, especifique

4.4. ¿Considera que tener el conocimiento experiencial del trabajo con la comunidad educativa, le han permitido anticiparse a las necesidades que van surgiendo en el centro educativo?

4.4.1. Nunca

4.4.2. Casi nunca

4.4.3. Siempre

4.4.4. Casi siempre

4.5. ¿Qué acciones ha realizado para completar su formación sobre administración de la educación?

4.5.1. He cursado seminarios sobre talento humano

4.5.2. Diplomado en liderazgo

4.5.3. Talleres de resolución de conflictos

4.5.4. Manejo de finanzas públicas

4.5.5. Otro, especifique

¡Muchas gracias!

Anexo 3 Guion de la entrevista a docentes del Centro Escolar Cuscatlán



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

GUIÓN DE LA ENTREVISTA A DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR CUSCATLÁN

Presentación

La entrevista a realizar se enmarca en el desarrollo de la tesis “Análisis de la transición de un docente a director en centros educativos” para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Pedagógica de El Salvador.

La conversación contiene tres partes con sus respectivas preguntas, será grabada y transcrita, por tanto, su manejo será estrictamente confidencial con fines académicos.

Se han seleccionado a tres docentes, uno sexto, octavo y el de noveno grado del Centro Escolar Cuscatlán del turno de la mañana.

Generalidades

- **Duración:** 1 hora y 30 minutos.
- **Nombre de la persona entrevistadora:** Leticia Denisse Barrera
- **Fecha** (propuesta a validar con las personas participantes): **lunes 30 de agosto de 2021.**
- **Hora propuesta: 12 m. (al finalizar la jornada laboral)**

Parte I. La transición en los primeros días de ser docente a director

- 1.6. Desde su experiencia en el centro educativo ¿Cuál es su opinión sobre la selección de un docente de aula como director (a) de un centro educativo?
- 1.7. ¿A qué dificultades se enfrentaría usted si fuera seleccionado (a) como director del centro educativo en donde trabaja, tomando en cuenta el conocimiento previo de la realidad de la escuela?
- 1.8. ¿Cuáles serían sus primeras acciones en los primeros días como director (a) del centro educativo en el que trabaja?
- 1.9. ¿En quiénes se debe de apoyar un director (a) en sus primeros días en el cargo?
- 1.10. ¿A qué reglas, normas y expectativas del personal se debe adaptar un docente de aula al ejercer su nuevo cargo de dirección del centro educativo?

Parte II. Formación inicial y experiencia en el centro educativo

- 2.3. ¿Cuáles cree que son las habilidades que la formación del profesorado desarrolla para ejercer el cargo de dirección de una institución educativa?
- 2.4. ¿Cuál es su opinión de la experiencia y conocimiento de lo que sucede en la escuela, es un factor a considerar para optar y ser seleccionado como director (a)?

Parte III. Habilidades gerenciales para desarrollar el cargo

- 3.3. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales se requieren para la administración de un centro educativo?
- 3.4. ¿Qué aprendizajes son esenciales para la gestión del talento humano presente en el centro educativo?

Cierre

Dar las gracias y solicitar a la persona entrevistada si desea agregar algún aspecto que considera que le faltó compartir.

Saludos finales



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

GUÍA DEL GRUPO FOCAL

Dirigida a estudiantes del Centro Escolar Morelia y Centro Escolar Cuscatlán

I. Generalidades

1.1. Objetivo del grupo focal:

1.2. Duración: 40 minutos.

1.3. Nombre de la persona moderadora:

1.4. Fecha del grupo focal (propuesta a validar con las personas participantes):

1.5. Hora propuesta:

II. Introducción

2.1 Presentación. La persona moderadora:

a) Da su nombre y apellido

b) Lee el objetivo

c) Explica la metodología a emplearse y el tiempo que durará el grupo focal.

d) Solicita que cada estudiante se presente y si tienen alguna duda sobre la metodología que se aplicará.

e) Acuerda las normas de participación (levantar la mano para pedir la palabra, tiempo de cada participación de 2 minutos por pregunta, el respeto a las opiniones entre los participantes, entre otras).

III. Preguntas de apertura

3.1 ¿Conocen al director (a)?

3.2 ¿Saben si dio clases en este centro escolar o en otro, antes de ser director?

3.3 ¿Fue su profesor en algún grado? ¿En cuál?

3.4 ¿Cuál fue su experiencia con el director como profesor?

3.5 ¿Qué tanto conocen al director?

VI. Preguntas de contenido

1.1 ¿Cuál es el nivel de estudio del director (a) ?

1.2 Saben ¿Cómo fue seleccionado el director para ese cargo?

1.3 ¿Qué actitudes notaron cuando paso de ser docente a director?

1.4 Complete la siguiente frase: “El director es...”

1.5 Levante su mano derecha si considera que el director posee alguna de las siguientes cualidades y no la levante si considera lo contrario:

- Buen administrador del centro
- Amable con estudiantes, docentes, padres de familia u otras personas
- Soluciona rápidamente los problemas del centro escolar
- Trabaja en equipo con los demás docentes
- Es líder

- Busca que el centro educativo sea mejor cada día

1.6 Cómo prefieren al director, como docente o como director. ¿Por qué?

V. Pregunta de cierre

5.1 Según su criterio ¿Qué características consideran que debe tener un profesor para convertirse en director de un centro escolar?

VI. Agradecimiento y finalización

Dar las gracias por los aportes y tiempo de dedicación.