



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

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

**“LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO
PEDAGÓGICO EN CINCO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE
EDUCACIÓN BÁSICA, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2012. UNA
CONSTRUCCIÓN TEÓRICA”**

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

**PRESENTADO POR:
MARÍA DOLORES AMAYA ORELLANA
ROSA CRISTINA PÉREZ DE SILVA**

**ASESOR:
MSTRO. FROILÁN GONZÁLEZ**

SAN SALVADOR ENERO DE 2013

INDICE

No	CONTENIDO	No de página
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA		
	Introducción.....	i
A	Antecedentes del problema de investigación.....	8
B	Enunciado del problema.....	11
C	Formulación del problema.....	15
D	Objetivos.....	15
E	Justificación.....	16
F	Delimitación.....	19
G	Viabilidad de la investigación.....	19
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN		
A	MARCO HISTÓRICO	20
1.	Evolución de la teoría administrativa	20
2.	La administración escolar en El Salvador.	22
3.	Programa de Formación de directores y directoras de Centros Educativos en El Salvador.	24
B	MARCO NORMATIVO	27
a)	Ley General de Educación.....	28
b)	Ley de la Carrera Docente.....	29
c)	Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.....	30
d)	Normativa de funcionamiento institucional.....	31

C	MARCO TEÓRICO	33
1.	ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	33
a)	Paradigmas en el análisis de la escuela como organización.....	33
b)	Otros modelos emergentes.....	39
c)	Organización escolar y planeación estratégica.....	40
d)	Clima organizacional.....	46
e)	Dirección escolar.....	48
g)	Control.....	53
j)	Seguimiento y evaluación en las instituciones educativas.....	56
2.	PROCESO PEDAGÓGICO	61
a)	Planeamiento didáctico.....	61
b)	Organización de los aprendizajes.....	63
c)	Estrategias Metodológicas.....	65
d)	Recursos didácticos.....	68
e)	Evaluación del aprendizaje	71
	CAPÍTULO III : MARCO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN	
A.	Definición del diseño de la investigación.....	75
B.	Definición del tipo de investigación.....	75
C.	Sistema de Hipótesis.....	76
D	Población y muestra.....	78
	CAPÍTULO IV: MARCO OPERATIVO	
A.	Técnica e instrumentos.....	84
B.	Proceso de validación de instrumentos.....	85

C.	Proceso de Recolección de la información.....	86
D.	Procesamiento de datos.....	86
E.	Hallazgos.....	88
	La administración escolar y su incidencia en los procesos pedagógicos (Construcción teórica).....	154
	Conclusiones y recomendaciones.....	163
	Cronograma.....	169
	Bibliografía.....	170
	Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

La investigación denominada “**La administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco Instituciones Educativas públicas de Educación Básica, municipio de San Salvador, 2012. Una construcción teórica**” pretende establecer cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos.

Para realizar dicho estudio, debe enfatizarse ante todo que la administración escolar se refiere a la ordenación de esfuerzos, a la determinación de objetivos académicos y de política externa e interna, a la creación y aplicación de una adecuada normativa para alumnos, personal docente, administrativo y técnico; todo ello con la finalidad de establecer en la institución educativa las condiciones para que se desarrolle un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso.

Una administración escolar eficiente tiene como fin primordial facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lograr tal objetivo requiere de la realización de actividades, que los especialistas y estudiosos de la administración escolar han resumido en siete tareas: Relaciones entre la escuela y la comunidad, Desarrollo de planes y programas de estudios, Grupos de alumnos, Recursos materiales, Recursos humanos, Recursos financieros, Organización y estructura.

La organización y administración escolar son facilitadoras de la gestión pedagógica. Es así que la escuela como comunidad educativa requiere la implicación de todos los individuos y los grupos que intervienen en el proceso educativo, deben de tener parte en la gestión del mismo" (Sánchez de Horcajo, 1991; pág. 505).

La participación en la gestión escolar se ha constituido en este momento en un ente amorfo que poco a poco ha perdido significado, esto ocasionado, sin lugar a dudas, por un doble proceso: por la imprecisión conceptual, ideológica y axiológica que acompaña al concepto participación.

Para promover una auténtica participación en las instituciones educativas que implique una capacidad real para tomar decisiones en los aspectos medulares de la gestión escolar, es necesario analizar entonces, los factores administrativos y pedagógicos que inciden en el funcionamiento de los centros escolares del municipio de San Salvador y tomando en cuenta los resultados diseñar un modelo de gestión que favorezca la administración de las instituciones educativas.

Hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe a la gestión administrativa con que un centro educativo puede contar. La administración imparte efectividad a los recursos humanos y materiales. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.

En este caso la presente investigación se ha estructurado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I: Descripción de la situación problemática

Especifica y describe los antecedentes del problema de investigación, donde se describen los elementos históricos, filosóficos y metodológicos referidos a la administración escolar y los procesos pedagógicos. El enunciado del problema explica aquellas situaciones problemáticas que rodean el fenómeno de estudio, destacando como ejes principales la administración escolar y su influencia en los procesos pedagógicos, de igual manera se enuncia el problema.

Los objetivos generales y específicos son los que dirigen la investigación y los que marcan el cumplimiento de la misma. En la justificación se describe las razones por la que se considera conveniente la realización del estudio. Además se especifican los componentes de la delimitación siendo estos espacial, temporal y social. En la viabilidad se enlistan las posibilidades de la investigación.

Capítulo II: Marco referencial

Contiene el marco histórico y retoma los sucesos más significativos relacionados al tema de estudio, destacando los elementos que pueden servir de referente. Mientras que el marco normativo, se explica el carácter legal de la Educación y los incisos que sustentan el quehacer docente.

El marco teórico se ha construido de acuerdo a las variables del tema de estudio la primera es la administración escolar, los cuales se desarrollan de manera específica, las perspectivas de la organización escolar, dirección, clima organizacional, control, liderazgo, entre otros. La segunda variable es el proceso pedagógico se incluyen temáticas propias del quehacer docente como la planificación didáctica, utilización de recursos, organización de los aprendizajes, evaluación, estrategias metodológicas.

En este apartado también se enfatiza en la teoría de las escuelas eficaces, ya que el equipo investigador se apropia de ella como un referente teórico que se retoma en todo el estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico para desarrollar la Investigación

En este apartado se encuentra todo el procedimiento realizado para la ejecución de la investigación. Se presenta la definición del diseño de investigación la cual es no experimental por la naturaleza de la misma. Definición tipo de investigación considerándose de manera descriptiva con sistema de hipótesis, asimismo se incluye un cuadro conceptual de variables. Además se detalla la población que se utilizó para realizar el estudio.

Capítulo IV: Marco operativo

En este capítulo se presenta la técnica e instrumentos, explicando las razones por las cuales se decidió utilizar la técnica de encuesta, posteriormente se encuentra el proceso de validación de instrumentos y el proceso de recolección de información, se presentan los hallazgos obtenidos de los centros educativos a través de gráficas, interpretaciones de cada instrumentos administrados. **iii**

Además se muestra un cuadro comparativo de resultados obtenidos de los docentes con los directores, lo que permite tener una visión más amplia de la administración escolar y su incidencia en el proceso pedagógico.

En este capítulo se incluye además la construcción teórica como lo indica el tema, la cual ha sido construida por el equipo investigador

Luego de analizar los hallazgos se presentan las recomendaciones y conclusiones finales.

En el cronograma se muestran las actividades que se han ejecutado para la realización del proyecto de investigación detallando los tiempos y espacios de las mismas. La Bibliografía puntualiza las diferentes fuentes consultadas que respaldan los diferentes planteamientos que contiene el estudio.

Finalmente se encuentran los anexos, donde se incluye la matriz de congruencia y los instrumentos que se utilizaron para obtener datos.

-CAPITULO I- Descripción de la situación problemática

A- Antecedentes del problema de investigación

La temática administración escolar y procesos pedagógicos, ha sido tratada en las diferentes etapas del sistema educativo salvadoreño, ésta ha ido evolucionando conforme las prioridades establecidas en las diferentes reformas educativas.

Entre 1989-1994 en lo que concierne al trabajo gubernamental se enfocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país.

En 1990 nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y la educación a distancia; se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación.

Entre 1994 y 1999 se impulsa otro proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. En 1995 se realiza una consulta ciudadana dirigida por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional.

En el marco de la modernización institucional en 1995 se logró la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

Entre 1999-2001, la administración del presidente Francisco Flores puso énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar

sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación ha enfatizado las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media).

Entre 2001–2004 luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el Ministerio de Educación enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar.

Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos. Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico.

El Programa Escuela 10 propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia.

Entre 2004–2009 al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento “Educar para el país que queremos”, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, que se resumen de la forma siguiente: COMPITE, COMPRENDO, CONÉCTATE, EDIFICA, EDUCAME, JUEGA Y LEYENDO, MEGATEC, PODER, REDES ESCOLARES EFECTIVAS Y TODOS IGUALES:

El Plan Nacional de Educación 2021 fue una iniciativa del Gobierno de El Salvador, impulsada bajo la coordinación del MINED, a fin de articular los esfuerzos por mejorar el sistema educativo nacional. El objetivo del plan es

formular, con una visión de largo plazo, las políticas y metas educativas prioritarias para los próximos años.

Al consultar la bibliografía se encuentra abundante descripción de lo que en las diferentes reformas han propuesto las instituciones educativas, cada una con la intención de fortalecer la administración como tal, como variable unidireccional.

Este estudio trata de hacer notar que efectivamente se ha abordado la administración escolar, ésta ha sido fortalecida técnicamente y legalmente (Ley General de Educación) lo que no se observa muy detalladamente es la influencia que una buena administración tiene en el desarrollo de proyectos pedagógicos, no se trata de fortalecer la administración escolar, sin pensar que ésta debe estar relacionada con el trabajo que se realiza en el aula, en la capacitación sistemática de los docentes, en proporcionar los recursos didácticos y tecnológicos que permitan el mejoramiento de la calidad educativa.

Plan Social Educativo “Vamos a la escuela”

Con el propósito de mejorar la calidad educativa en las escuelas públicas, en el año 2009 nace la nueva propuesta del Ministerio de Educación, con el lema “transformación de la educación” enfocado en el programa social educativo **“Vamos a la escuela”** el cual parte de los elementos de globalización, cambio y nueva realidad juvenil. Lo que implica el rediseño de la escuela en cuanto a puntos esenciales como: sustituir el viejo concepto de enseñanza por materias, por el de enseñanza por disciplinas, sustituir el concepto de maestro por el de grupo docente, acercar al alumno a su contexto de vida en vez de someterlo a un programa centralizado uniforme, provocar el desarrollo de una escuela de la investigación en sustitución de la escuela de las nociones, de las lecciones y de las ocasiones, conformar una escuela de tiempo pleno.

Dentro de los retos que la escuela de tiempo pleno debe afrontar son:

1. Capacidad para responder a las exigencias educativas de la sociedad y de los niños y jóvenes de hoy;

2. Una organización del modelo que permita su adecuada implementación; y
3. Adaptación a la luz del contexto gestional e institucional.

Estructura del Plan Social:

1. **Bases conceptuales y filosofía del proyecto** que contiene: fundamentación de la necesidad del cambio en el modelo educativo nacional, la nueva escuela. El rediseño del aula, la escuela como núcleo de cultura, ocho factores básicos para el éxito de una escuela de tiempo pleno, fundamentos para una propuesta.
2. **El modelo propuesto:** el contexto del cambio, la educación como un derecho, el modelo educativo, hacia una escuela inclusiva de tiempo pleno, fuerzas impulsoras del plan social educativo, líneas estratégicas y programas.

La propuesta de la escuela de tiempo pleno retoma ocho factores básicos para el éxito: La constitución y funcionalidad de la red alumno-maestro-familia-comunidad, buenas prácticas educativas y formativas, laboratorios de informática, uso de espacios, proyectos, operatividad de los laboratorios, actividad motora y biblioteca de trabajo.

B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los Centros Escolares públicos tienen el reto de concretizar los objetivos nacionales de la educación, para ello se debe enfatizar que la dirección escolar es un elemento clave para lograrlos. Los directores y directoras de cada centro tienen que jugar el papel de gerentes y líderes pedagógicos. Pero en la actualidad se conoce y se habla mucho que los centros escolares públicos poco éxito han logrado en cuanto a la calidad educativa.

Existen factores administrativos que no permiten el avance en desarrollo educativo y calidad en los procesos pedagógicos. La problemática estriba en que

en muchas ocasiones los directores no poseen formación en el área administrativa, y algunos no se han sometido a un proceso de selección legal, es decir ejercen como directores por las necesidades repentinas presentadas en los centros escolares, y usualmente se escoge a uno de los docentes que conocen más sobre los procesos académicos, pero no porque tengan experiencia administrativa, por lo tanto estas instituciones educativas se ven afectadas, mientras el o la docente adquieren experiencia en ámbito administrativo.

Debe recordarse que a los directores y directoras les compete ejercer las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Dentro del proceso de planeación, le corresponde diseñar junto con la comunidad educativa el Proyecto Educativo Institucional y generalmente no se logra la evaluación periódica de éste, porque se le deja la responsabilidad al director o directora.

En cuanto al control, se presenta el problema que el director generalmente está más pendiente de la documentación administrativa, académica o de reuniones de directores de distrito más que del seguimiento pedagógico que debe darse en las aulas.

Aunque se reconoce que los directores tienen poca formación en el área administrativa, en el área pedagógica poseen mejores conocimientos, pero de igual manera se necesita de un buen liderazgo para echar a andar todos los proyectos educativos en pro de la mejora educativa. Pero desafortunadamente por el poco seguimiento administrativo y pedagógico que reciben los directores y docentes aún no se logra obtener los resultados esperados.

Por otro lado, algunos centros educativos están más postergados, debido a su ubicación geográfica, hay poco acceso físico y por otra parte no se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo y calidad educativa, esto se debe a la poca gestión de algunos directores.

En muchos casos el director o directora no cuenta con el total apoyo del equipo docente, generalmente solo una parte del grupo colabora con las tareas pedagógicas encomendadas por el currículo nacional y disposiciones educativas del estado.

Entre las competencias que se atribuyen en las leyes a los directores y directoras no aparecen las que, sin duda, son las más sustantivas y relevantes en cualquier organización. “No se les permite intervenir, aunque sea parcialmente, en los procesos de adscripción del personal docente, ni del personal auxiliar, que constituirá su equipo de profesionales a quienes deberá motivar y con quienes se deberá implicar decididamente en un proyecto compartido. Tampoco se le permite poder decidir desde los órganos de gobierno del centro en relación con la continuidad de ese personal ni con su posible remoción. Dichas decisiones corresponden al aparato administrativo de las autoridades educativas, a menudo lejanas geográfica del centro educativo”¹

Es por ello que ante una realidad institucional caracterizada como indeterminada, incierta, diversa, flexible y multidimensional, las normativas o técnicas de la gestión escolar poco pueden aportar, ya que expresan una visión lineal del futuro y se apoyan en un alto nivel de abstracción de la realidad institucional, por lo que la participación de los propios actores institucionales en los procesos de gestión se vuelve imprescindible.

Lo descrito en párrafos anteriores, permite listar los elementos que se deben considerar para lograr un funcionamiento exitoso en las instituciones educativas:

- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- Aspectos pedagógicos: PEI (Proyecto Educativo Institucional), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los

¹Antúñez, S. y Otros. (2009) Modelo regional de Gestión Escolar en Centro América y República Dominicana. Editorama S.A. Costa Rica. Pág. 93

objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, así como los logros de los objetivos previstos.

- Liderazgo profesional de la dirección. La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, jefatura del personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas, entre otros. El director debe conocer bien lo que pasa en el centro, mediar en la negociación de los conflictos y tomar decisiones compartidas.
- Clima de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.
- Profesionalidad de la docencia: organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los alumnos, actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina.
- Expectativas elevadas sobre los alumnos y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes, a fin de formar ciudadanos competentes y comprometidos con la sociedad.

Los fundamentos teóricos propuestos en los párrafos anteriores serán pilares para describir la situación actual de los procesos administrativos escolar y su influencia en la calidad educativa en los procesos pedagógicos.

Por los fundamentos expresados anteriormente, el equipo investigador formuló el siguiente problema de investigación.

C- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1-General

¿Cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador?

2-Específicos

¿Cuáles son los principales elementos de la administración escolar que influyen en el proceso pedagógico que se aplica en el aula?

¿Cuál es el nivel de incidencia que tiene el control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

D- OBJETIVOS

General:

- Establecer cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador.

Específicos:

- Describir los elementos de la administración escolar que influyen en el proceso pedagógico para mejorar la calidad educativa de cinco Centros Escolares públicos del Municipio de San Salvador.
- Definir cuál es el nivel de influencia que tiene el control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales

E- JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas cumplen funciones administrativas y pedagógicas, ya que no solo son transmisoras de conocimientos, sino más bien constructoras de una sociedad, donde intervienen los valores, habilidades para la vida y la cultura.

Al pensar en la administración escolar, generalmente se piensa en el director o directora, como la persona que lidera la organización de la institución educativa, de ello depende el rumbo de la escuela; sin embargo, no sólo es responsabilidad de ellos, se trata de la disposición de parte de todo el personal docente y administrativo, y de la intervención de los padres y madres de familia, estudiantes y comunidad en general.

En la administración se incluyen ciertos aspectos que deben de considerarse, donde la organización, control, evaluación y seguimiento deben de darse de forma sistémica. Y en los centros educativos debe existir una administración que favorezca los procesos pedagógicos.

Cabe destacar que el clima organizacional es una de las primeras acciones estratégicas a promover por parte del director o directora de la institución educativa, ya que de esta forma se estará contribuyendo a mantener mejores relaciones entre docentes, estudiantes, padres y madres de familia y toda la comunidad en sí. En el clima organizacional interviene directamente la aplicación del pensamiento sistémico, porque logrará que los participantes del proceso se sientan comprometidos con las normas y reglamentos del mismo sistema, lo que permitirá acatar las normas que se establezcan en el centro escolar.

El director además de ser gestor, comunicador, debe tener la capacidad para integrarse al esfuerzo con el resto de docentes, estudiantes, familias y comunidad. También debe velar por el cumplimiento de objetivos propuestos en los planes estratégicos, de esta manera los maestros llegarán a la reflexión de su quehacer docente procurando mejoras en su desempeño y en el de sus estudiante, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos establecidos lo que finalmente se

verá reflejado en el producto final, estudiantes competentes y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Entre otros elementos, el liderazgo docente es sumamente fundamental porque implica concertar, acompañar comunicar, motivar y educar a la transformación, un proceso difícil porque para los docentes romper paradigmas o formas de pensar y actuar lo consideran como algo complejo.

Peter Senge (1990) formuló en su obra la Quinta Disciplina², la teoría general de sistemas y orientó el desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional, él señala que es necesario primeramente reconocer e identificar las organizaciones inteligentes consideradas como aquellas que están en constante aprendizaje y adquisición de conocimientos, lo que se relaciona en el ámbito educativo, ya que en las instituciones educativas deben considerar primeramente a sus estudiantes como un ser humano con oportunidad de crecer en todos los aspectos de la vida, y se debe aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje que posee en todos los niveles del sistema educativo, y en segundo tratar a los docentes como conductores de los procesos educativos, capaces de aplicar el pensamiento sistémico.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo. Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para UNESCO (2005) un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela. .A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con

² Senge P. (2004) La quinta Disciplina: Como construir una organización inteligente. Ediciones Granica S.A. Argentina

pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Es por ello que se considera conveniente realizar un estudio la administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco instituciones educativas publicas de Educación Básica, municipio de San Salvador y a partir de ello realizar una construcción teórica que favorezca el buen funcionamiento de los centros escolares que se estudiarán.

Resulta de gran relevancia el estudio propuesto ya que los centros educativos constituyen pequeñas y medianas empresas que contribuyen al desarrollo de los pueblos y por ende a toda una sociedad.

Debe enfatizarse entre otros aspectos que los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano por si solos no producen efectos, si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales. Hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe a la gestión administrativa con que un centro educativo puede contar.

Este estudio permitirá brindar aportes a otros sectores que están vinculados con la educación, en relación a que hay que clarificar la diferencia entre la administración en general y la administración educativa.

Finalmente se pretende brindarle la relevancia a esta temática para despertar en los diversos niveles educativos este objeto no solo de estudio sino que de propuestas factibles de implementar.

F- DELIMITACIÓN

- a. Espacial: investigación se realizó en cinco instituciones educativas del municipio de San Salvador del nivel de Educación Básica.
- b. Temporal: se realizó durante los meses de abril a septiembre de 2012
- c. Social: El estudio está dirigido a directores, docentes y expertos en Educación del Ministerio de Educación.

G-VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La realización del presente estudio resultó posible por las siguientes razones:

- Existe información teórica y empírica sobre el tema en estudio.
- Se cuenta con el recurso humano y financiero.
- Se cuenta con el tiempo necesario para realizar la investigación bibliográfica y de campo.

CAPITULO II- MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El marco referencial está integrado por el marco histórico, normativo y teórico. El histórico describe la evolución de la administración de forma general y la administración escolar de El Salvador. El marco normativo enfatiza en los capítulos de la Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente y su reglamento respectivo que fundamentan y respaldan legalmente las variables en estudio. El marco teórico retoma los contenidos teóricos que apoyan la influencia de los elementos de la administración escolar en los procesos pedagógicos para alcanzar la calidad educativa.

A- MARCO HISTÓRICO

1. Evolución de la teoría administrativa

Al abordar las teorías clásicas de la administración, se encuentran diferentes autores:

- **Taylor(1856-1915)** según este autor, implementar la administración científica debía ser un proceso gradual, así como obedecer a un cronograma, para así evitar alteraciones bruscas, que produjeran el descontento de los empleados y prejuicios contra las normas. El objetivo básico de la administración científica era incrementar la productividad del trabajador por medio de un análisis científico, sistémico, de las tareas que realizaba, para así llegar a la mejor manera de realizarlas y asegurar la prosperidad para la empresa y beneficios máximos para los trabajadores. Reynaldo O. da Silva (2002 p.121)
- **Henry Fayol (1845-1924)** define su teoría como una colección de principios, reglas, métodos y procedimientos comprobados y verificados por la experiencia general. Dada su larga experiencia, observó que existía un grupo de administradores que teorizaba, pero que, en la práctica tenían muchas contradicciones y realizaban muy poca reflexión sistémica, lo cual

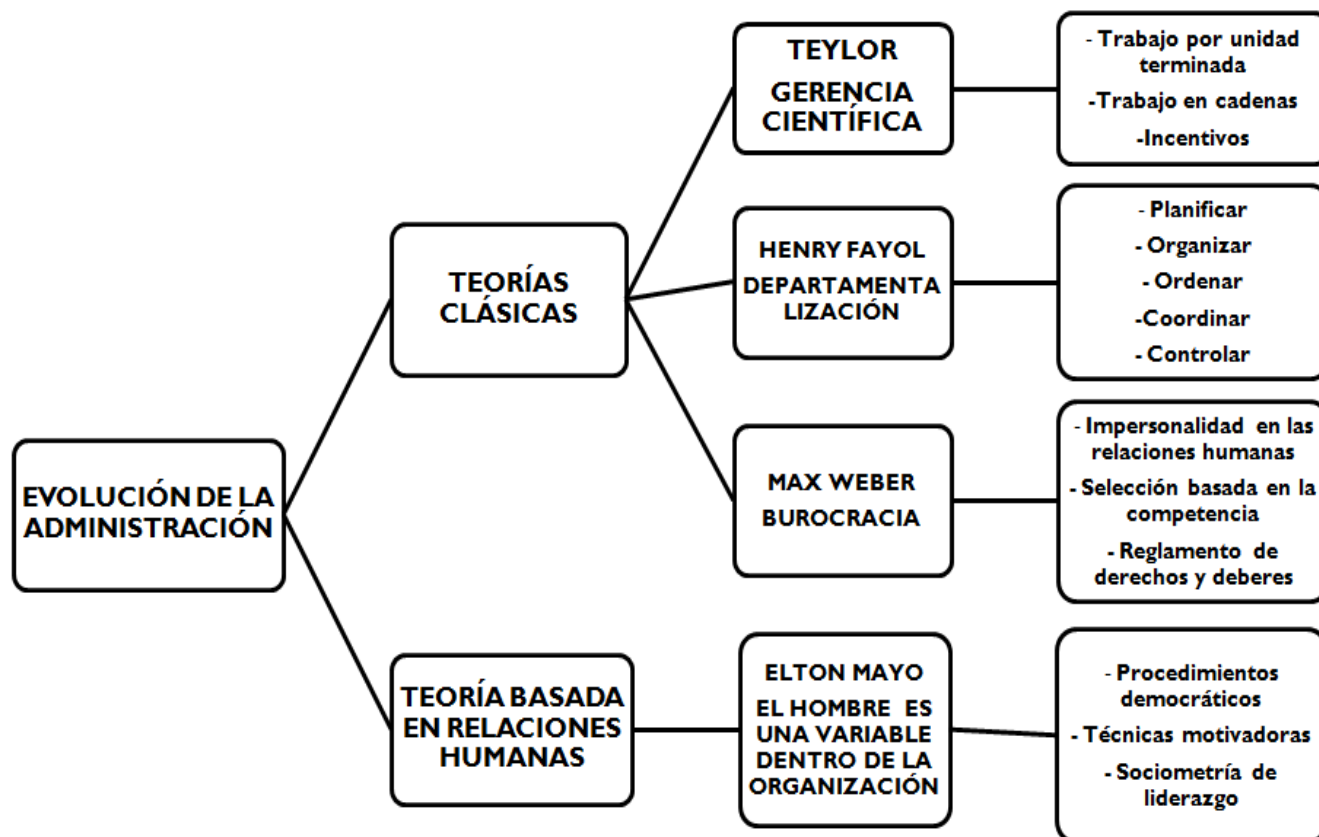
contribuían a dificultar la enseñanza y la práctica de la administración. Reynaldo O. da Silva (2002 p.145)

- **Max Weber: (1864-1920)** propone una concepción ideal de cómo debería estructurarse una organización, concepción que se concreta en la burocracia. Concibió ésta como la forma más eficiente que podía utilizar la organización compleja surgida de las necesidades de la sociedad moderna, dentro de las características de este modelo se encuentran: estructura jerarquizada, existente de un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo, división del trabajo y especialización, relaciones impersonales entre los miembros de la organización, separación entre la propiedad y la administración, existencia de registros escritos de las decisiones, contratación, y promoción en base a la capacidad para el puesto. Muñoz Castellano Rosa (2007. p. 26)

Teoría basada en relaciones humanas

- **Elton Mayo:** afirma que una de las principales preocupaciones de la administración tiene que ser la de organizar el trabajo de grupo, es decir, desarrollar y mantener la cooperación. Otro punto básico es la preocupación por la comunicación ya que considera que los sistemas de comunicación son elementos primordiales para evitar los conflictos en las organizaciones. Según Mayo, una mejor organización del trabajo y la creación de un ambiente más adecuado permite, en general, reducir esfuerzos y mejorar la situación laboral. Paniagua , Carlos Germán (2005; pág. 72)

Para una mejor comprensión de estas teorías se presenta el siguiente esquema:



2. La administración escolar en El Salvador:

En el marco del II encuentro Regional sobre Formación en Gestión y Dirección Escolar, realizada en Panamá del 23 al 27 de enero de 2007³ se llevó a cabo una revisión pormenorizada de los sistemas y componentes del modelo de gestión, en el caso de El Salvador, la situación que se vivía en ese entonces se presenta en el siguiente cuadro:

SISTEMAS	SITUACIÓN (2007)
SISTEMA DE ORIENTACIÓN (principios y valores que	El sistema propicia la descentralización, existe autonomía administrativa, y el currículo prescrito permite flexibilidad. La participación de la comunidad, está normada por la ley, en proceso de fortalecimiento.

³ Antúñez Serafín y Otros. (2009) Modelo regional de Gestión Escolar en Centro América y República Dominicana. Editorama S.A. Costa Rica. Pág. 23

sustentan el modelo e gestión)	<p>La escuela está contextualizada y ligada al entorno,</p> <p>El enfoque de calidad y eficacia esta en proceso, así como la focalización al cambio y la innovación</p> <p>Se está avanzando en potenciar el liderazgo directivo</p>
ORGANIZACIÓN (estructura de la gestión)	<p>En cuanto a los órganos de gobierno y participación, existen:</p> <p>Unipersonales: Director/subdirector</p> <p>Colegiados:</p> <p>Consejo Directivo Escolar (CDE)</p> <p>Consejo de profesores/as, que un órgano de tipo consultivo</p> <p>Equipos de Gestión, Pedagógico y evaluación/ comités</p> <p>Otros órganos de participación comunitaria: Asamblea de padres y madres de familia, Consejo de alumnos, Junta de delegados y Asociaciones comunales para la educación</p>
INTERVENCIÓN (régimen de funcionamiento, procesos y procedimientos de actuación)	<p>Proyectos institucionales</p> <p>Existen en PEI, proyecto Educativo Institucional, el PCC y el PEA, con diagnósticos basados en indicadores cualitativos y cuantitativos.</p> <p>También hay Proyecto Curricular de Centro, Plan Anual y Reglamento de funcionamiento.</p> <p>En cuanto a mecanismos: se produce reparto de funciones de los órganos, mecanismos de colegialidad profesional, trabajo en equipo, colaboración, mecanismos de delegación, procedimientos de toma de decisiones y dispositivos de gestión de la información</p>
EVALUACIÓN (mecanismos y dispositivos para el seguimiento y evaluación de la	<p>Auto-evaluación institucional</p> <p>Se implementó de forma gradual: 60 centros educativos en 2006 más 540 en 2007, los cuales suman un total de 600 centros.</p> <p>Los procesos de autoevaluación están inmersos en la</p>

gestión escolar)	<p>estrategia ¿Qué ruta tomamos? Y tienen como propósito la reflexión sobre indicadores educativos (cualitativos y cuantitativos) para la toma de decisiones y definición de acciones de mejora, gestadas dentro del centro educativo.</p> <p>Evaluación externa</p> <p>La realiza cada cinco años el tribunal calificador, con base en las valoraciones del consejo de alumnos, Consejo de profesores y consejo Directivo Escolar.</p> <p>Control- supervisión administrativo</p> <p>Es realizado por Asesores de Gestión y Supervisores de Educación Media</p>
------------------	--

3. Programa de Formación de directores y directoras de Centros Educativos en El Salvador.

Uno de los esfuerzos que ha realizado el Ministerio de Educación, en materia de gestión dirigido a directores, ha sido el programa de formación de directores que inició en el 2003.

“La formación de directores y directoras es una de las principales prioridades del Ministerio de Educación, ya que uno de los principales objetivos, dentro de las políticas de calidad, es mejorar su desempeño dentro de los centros educativos. Por tal razón, se contemplaba la ejecución de un programa de formación para 1,500 directores y directoras el cual se ejecutaría con fondos provenientes de un préstamo del Banco Mundial.

A inicios del año 2003 el Ministerio de Educación, en convenio con la embajada de España realizó un diagnóstico con 286 directores y directoras de las tres regiones del país (Occidental, Central y Oriental) para conocer algunos aspectos del desempeño de su función, nivel de capacitación y necesidades formativas, con el fin de ejecutar un proceso de perfeccionamiento y actualización, en el marco de la cooperación bilateral entre España y El Salvador.

El diseño e implementación de la formación de la primera generación de 1,500 directores y directoras la realizó el Ministerio de Educación con fondos provenientes del préstamo del Banco Mundial, a través de un subcontrato con la empresa AGORA. El proceso formativo se inició en septiembre de 2003.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) se incorpora apoyando algunas acciones formativas de la primera generación y asume continuidad de la formación de directores y directoras de la segunda y tercera generación, a partir del año 2004.”⁴

Los procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto fueron llevados a cabo con la colaboración del grupo FODIP (Formación docente e innovación pedagógica) de la Universidad de Barcelona España y tuvo como colectivos destinatarios los siguientes colectivos.

- **Formación a tutores menores**

El grupo de tutores menores, a nivel nacional, era de 40 personas (34 coordinadores de zona, 3 Jefes de formación y actualización docentes y tres Jefes de la unidad de Desarrollo personal), quienes eran los responsables de brindar la formación a los directores y directoras, se inició la capacitación a los menores tutores en septiembre del 2003, “la duración total del proceso formativo fue 144 horas, distribuidas de la siguiente manera: 120 horas de formación general y 24 horas de formación especializada en un módulo”⁵

- **Formación generalista de directores y directoras formadores**

En esta fase se pretendía formar a directores en los contenidos de 4 módulos formativos, con tema relacionados a: metodología, legislación educativa, tutoría y evaluación. Este proceso se inició en octubre de 2003. El total de horas fue de 119

⁴ Antúñez, S. y Otros. (2009) Modelo regional de Gestión Escolar en Centro América y República Dominicana. Editorama S.A. Costa Rica. Pág. 50

⁵ Ibíd. Pág. 153

distribuidas de la siguiente manera: 105 de formación generalista y 14 de formación específica.⁶

- **Formación en la especialidad de los directores formadores**

En esta fase directores y directoras formadas tenían la opción de especializarse, en el conocimiento y dominio de un módulo formativo, con la intención que posteriormente asumiera la responsabilidad de replicar la formación con el colectivo de directores en las regiones a las que pertenecían. Este proceso inició en noviembre de 2003.

La organización para el desarrollo del módulo consistió en organizar 8 grupos, totalizando 14 horas de capacitación.⁷

- **Formación de directores y directoras**

Fue el momento de hacer la entrega técnica de los 4 módulos que diseñaron a la totalidad de directores y directoras a nivel nacional, sobre dirección y gestión escolar. El proceso formativo se inició en diciembre de 2003

Se planificaron tres generaciones de formación de 1,500 directores de cada una. La primera generación (2003-2004) se realizó con fondos del Banco Mundial, la segunda (2004-2005) y tercera generación (2005-2006) con fondos de la subvención del gobierno de España a través de la AECID.

Se organizaron 50 grupos, de 30 participantes cada uno, se combinó la modalidad presencial que duraba 5 días, y 8 sesiones de autoformación, la jornada diaria tenía una duración de 7 horas.

La duración de cada módulo fue de 30 horas haciendo un total de 120 horas en los cuatro módulos.

La formación fue desarrollada por los directores formadores y el seguimiento y tutoría de la formación fue realizada por los tutores menores.⁸

⁶ *Ibíd.* Pág. 154

⁷ *Ibíd.* Pág. 154-155

Se puede considerar este proceso como uno de los más grandes avances en la gestión escolar en El Salvador.

B. MARCO NORMATIVO

El sistema de educación en El Salvador, posee la modalidad de educación formal y no formal dos aspectos legales que refiere de como la orientación educativa ha dado en forma inherente a la acción educativa y que en todas las culturas se ha hecho necesario a lo largo de la historia informar al sujeto, ayudarlo a desarrollar en todas sus áreas, respondiendo a las normativas de cada país en el área educativa en general.

Se observa que las concepciones educativas adoptadas en El Salvador fueron incorporadas en la Constitución de la República de 1983 y están señaladas en el capítulo II en los artículos del 53 al 64 fundamentando la orientación educativa en toda acción educativa que se realice.

El artículo 53 de la Constitución de la República de El Salvador establece que: “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación, y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión”.

El ejercicio de este derecho es básico para vivir dignamente como seres humanos, por ello el Estado es el primer responsable y obligado a fomentar, conservar, y difundir la educación y la cultura.

El artículo 54 reza “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza”.

⁸ Ibíd. Pág. 156

Esta es una primera base legal que permite la posibilidad de crear centros de enseñanza en todos sus niveles para atender necesidades demandadas por la sociedad, debido a que los cambios sociales conllevan al director o directora, docentes, personal administrativo y parte económico a prestar un servicio educativo y social, respetando todo un marco normativo regidos por estatutos enmarcados dentro de una ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento.

a) Ley General de Educación

Regula lo relacionado con la estructura y funcionamiento del Sistema Educativo Nacional, el cual el Estado crea el Ministerio de Educación como el ente que debe elaborar y ejecutar las políticas educativas en El Salvador y específicamente lo que figura sobre la educación básica y sus objetivos.

Vigente por decreto legislativo número 917 de fecha 12 de Diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial número 242 Tomo número 333 del 21 de ese mismo mes y año.

La figura de Educación Básica se encuentra regulado en el título II que dice: “Sistema educativo, niveles y modalidades” capítulo IV artículo 20 que establece que la Educación Básica es una de las modalidades de educación formal del sistema educativo nacional que comprende nueve años de estudios del primero al noveno grado iniciándose normalmente desde los 7 años de edad, y el artículo 21 los objetivos que tiene la Educación Básica el cual son los siguientes: Contribuir al desarrollo armónico de la personalidad del educando, inculcar disciplina de trabajo, acrecentar la observación, mejorar uso de las formas de expresión, promover la superación personal, contribuir a la aprehensión, contribuir al desarrollo autodidáctico y promover el respeto por la persona humana.

b) Ley de la Carrera Docente

Vigente por decreto legislativo número 665 de fecha 07 de Marzo de 1996 publicado en el diario oficial número 58 de Tomo número 330 del 22 del mismo mes y año.

Esta ley y su reglamento poseen un marco legal específico por el que se rigen las relaciones entre los educadores entre sí y con las instituciones donde se imparte enseñanza, estableciendo los organismos encargados de la administración de la carrera docente y el Ministerio de Educación.

Es imprescindible saber como aspecto general, quiénes conforman el personal docente, el artículo 4 inciso segundo nos dice “el personal docente lo forman los directores, subdirectores y profesores de los centros educativos”. Cada uno de los que forman el personal docente posee obligaciones y prohibiciones que cumplir y acatar para una gestión escolar educativa eficaz.

A continuación se resumen las obligaciones concernientes a los educadores correspondientes al artículo 31 de la Ley de la Carrera Docente: desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia, puntualidad, obediencia a sus superiores, buena conducta, en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación; cuidado adecuado del recurso y mobiliario, prestar servicios en situaciones de riesgo, respetar las leyes, discreción en asuntos sensibles y actualizarse y todas las que la ley establezca.

De igual manera se presentan las prohibiciones resumidas del artículo 32: abandono de labores, propaganda política, portar armas, no maltrato físico y psicológico a sus estudiantes, influir en la ideología política de alumnado, coartar el derecho de libre asociación de docentes y estudiantes y efectuar colectas, uso inapropiado de las instalaciones de los centros escolares, cobrar cuotas de cualquier naturaleza y las demás que establezca la ley y su reglamento.

c) Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

Vigente por decreto legislativo número 74 de fecha 07 de Agosto de 1996 publicado en el diario oficial número 145 Tomo 332 con fecha 08 del mismo mes y año; el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente tiene por objeto de conformidad al artículo uno regular con carácter general los alcances de la Ley de la Carrera docente para su segura y correcta aplicación.

Acerca de la denominación de los educadores solo lo destina el capítulo II artículo cuatro y cinco que se refiere al personal docente y sus correspondientes cargos de técnica educativa, es decir, a los desempeñados por educadores en las áreas de asesoría y colaboración técnica educativa, investigación y evaluación pedagógica y cualesquiera otros que en el futuro creare el Ministerio de Educación de El Salvador.

Especifica el artículo 4 que primero el Director de una institución educativa, es el educador que tiene la responsabilidad de orientar técnica y administrativamente la labor de dichas instituciones; segundo el Sub-director, es el educador que colabora con el Director en las labores propias de su cargo y lo sustituyen eventualmente durante sus ausencias; tercero los Profesores de Aula son los educadores que trabajan directa y personalmente con alumnos de las instituciones educativas en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje; cuarto los Profesores de Educación Especial, son educadores que trabajan en la facilitación de oportunidades de educación a los alumnos con necesidades educativas especiales sean estas de tipo biológico, psíquico y social; y quinto Profesores de Educación Física, Profesores de Educación Estética y Profesores de Educación Musical, son educadores que desarrollen estas áreas del currículo.

En cuanto a las atribuciones y obligaciones que poseen los directores y sub-directores está articulado en el reglamento en su capítulo IV artículo 36 que dice: "Son atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, las siguientes: Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de alumnos, planificar y organizar el trabajo docente,

realizar actividades pedagógicas y administrativas, organizar la matrícula escolar, gestionar pagos del personal administrativo, legalizar documentos con firma y sello, estimular y apoyar iniciativas de los docentes, organizar la planta docente según la esta ley, apoyar innovaciones pedagógicas, sustituir ausencias de los docentes, investigar causas que generar repitencia, ausentismo e inserción escolar, extender de forma gratuita las constancias y certificaciones , llevar inventario para respaldar la cesión del cargo, emitir informes, organizar archivo docente y estudiantil, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamento y disposiciones, convocar y presidir reuniones, promover armonía y respeto, orientar las funciones del personal docente y administrativos, establecer buenas relaciones con la comunidad educativa ,delegar tareas y elaborar junto al subdirector reglamento interno.

Respecto a la **Ley de Ética Gubernamental** en sus artículos 2 y 3, define su ámbito de aplicación y las definiciones de los cargos sujetos a la misma, estableciendo su aplicación sobre los funcionarios, empleados y servidores públicos, por tanto, el director y subdirector son servidores públicos en razón de que prestan un servicio no solo social sino también administrativo y pedagógico conforme a las indicaciones o estatutos que le otorga el ministerio de educación como ente del Estado.

d) Normativa de funcionamiento institucional

Esta Normativa es generada en marzo de 2009 a través del Plan Nacional de Educación 2021 implementada por el Ministerio de Educación como parte de un proceso de gestión escolar efectiva que deben llevar a cabo los directores de los centros educativos que posean educación básica.

La normativa tiene como objetivo establecer las normas y mecanismos necesarios para los procesos de gestión escolar de los centros educativos que impartan Educación Parvularia, Básica y Media del sector oficial.

Las normas de gestión orientan los procesos relacionados al planeamiento del centro escolar, organización, normas de convivencia, horarios y jornadas especialmente se destaca el de Educación Básica que contiene una jornada matutina de 07:15 a 12:00 horas y una jornada vespertina de las 13:15 a las 18:00 horas.

Las **Normas de Gestión Pedagógica** como el planeamiento didáctico que le compete al director revisar al menos cuatro veces al año, específicamente el cumplimiento de los planes de estudio que para los de Educación básica incluye en la asignatura Lenguaje el “Lenguaje y Literatura en Tercer Ciclo” y en Estudios Sociales la “Educación Moral y Cívica con una hora clase a la semana; la movilidad horizontal, práctica profesional, servicio social estudiantil, actividades extracurriculares.

Las **Normas de Evaluación Institucional** abarcan la evaluación de los aprendizajes y en el nivel de educación básica son tres: Diagnóstica, Formativa y Sumativa sin fines punitivos y con tres tipos de promoción que son el primero, segundo y tercer ciclo certificando cada año lectivo la aprobación del grado y facultado para optar al grado superior inmediato y los que no obtendrán un refuerzo académico que se hace en los cursos llamados “cursos de verano”.

La normativa de funcionamiento institucional es uno de los documentos referentes de gestión escolar educativa para que los directores de los centros educativos tomen a bien la eficacia de su administración e influya en los procesos pedagógicos que realizan.

C. MARCO TEÓRICO

El marco teórico describe los fundamentos teóricos y filosóficos que respaldan la administración escolar y los procesos pedagógicos, denominadas las variables en estudio. La administración escolar enfatiza la conceptualización, fases y elementos como planificación, ejecución, control y evaluación. Para el caso de los procesos pedagógicos se describen

Para la formulación del marco teórico de este estudio, se ha tomado como referencia lo que plantea Hernández Sampieri, en Metodología de la Investigación, segunda edición, quien establece que "uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o preguntas de la investigación, o bien provee una dirección dentro del tema de nuestro estudio."

A raíz del planteamiento anterior se define organizar el marco teórico principalmente a la comprensión teórica de cada una de las variables de estudio, las cuales responden a los problemas principales de la investigación, y otras temáticas de apoyo; así se tiene: **Administración Escolar y Procesos Pedagógicos.**

1. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

a) Paradigmas en el análisis de la escuela como organización

Las diferentes teorías administrativas están relacionándose con la concepción de organización escolar como disciplina y cada teoría plantea un modelo de organización y paradigma.

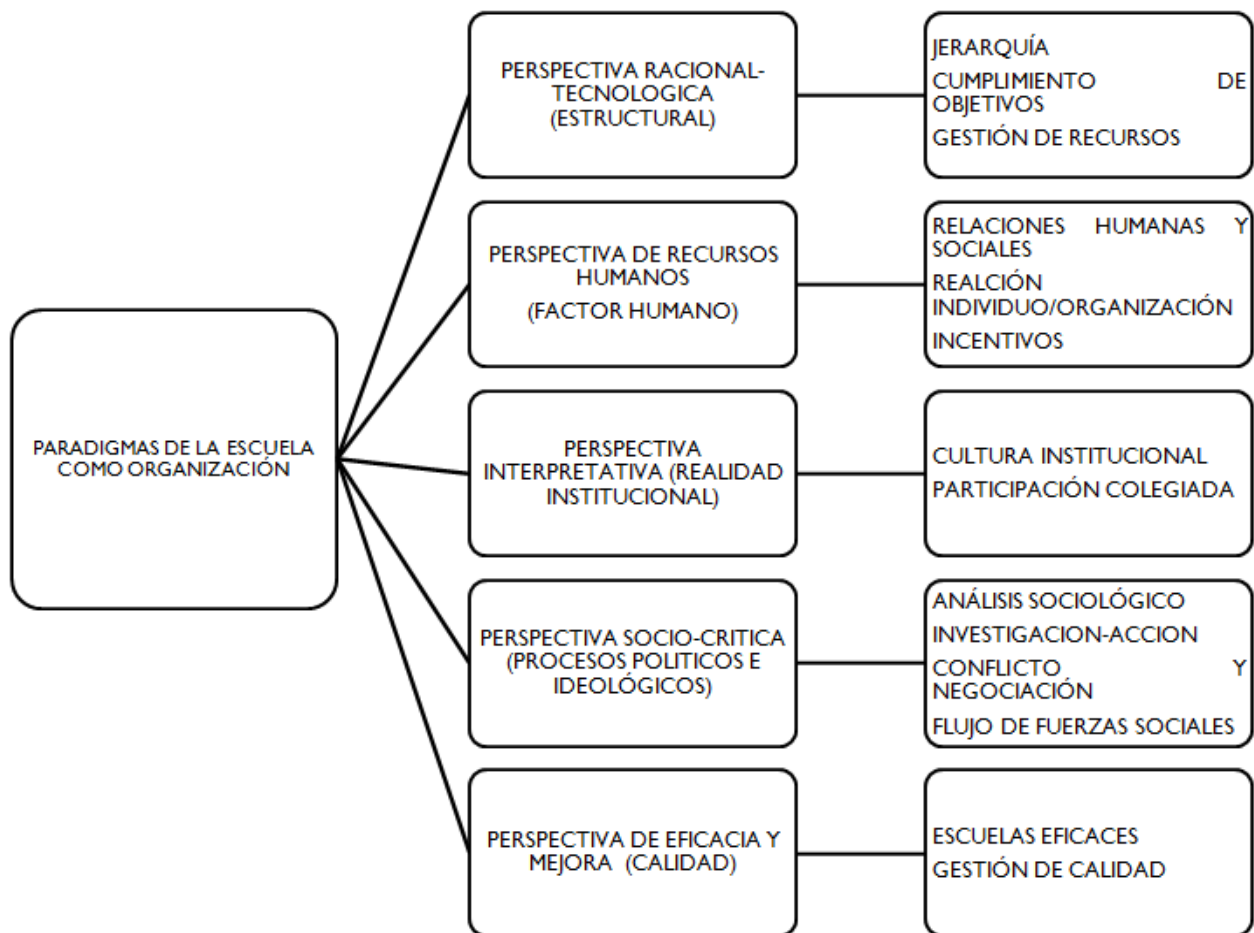
Se utilizará el término paradigma en el sentido de organizar la diversidad de modelos, perspectivas y desarrollo teóricos en organización escolar, con la finalidad de establecer puntos de referencia, deducir líneas de investigación y principalmente para mejor comprender las organizaciones escolares.

En la actualidad se puede clasificar los saberes disciplinares de la organización escolar en torno a los siguientes paradigmas, modelos, teorías o perspectiva organizativa.

- **Perspectiva racional-tecnológica:** en esta perspectiva prima la organización formal y se enfatiza los objetos, roles, tecnología y relaciones formales, anteponiendo la estructura a los procesos organizativos. la organización es como una máquina racionalmente controlable con la finalidad de alcanzar objetivos preestablecidos. La estructura, que debe ser la adecuada a los objetivos, se ajusta a las características de la burocracia de Weber y a la concepción productivista de Taylor y Fayol. Los valores de la organización ya vienen dados desde fuera y las actividades no se ven interferidas por intereses ideológicos o académicos.
- **Perspectiva de los recursos humanos:** teoría centrada en las relaciones del individuo o miembro y la organización. Esto significa que la producción o prestación de servicios de una institución se ve afectada por las actitudes de cada uno de los miembros de la misma. Se considera en esta teoría que el factor humano es el elemento clave para la productividad.
- **Perspectiva interpretativa-simbólica:** se centra en la interpretación de los hechos que ocurren en el interior de la organización y por lo tanto se da significado a tales movimientos. Para hacer tal interpretación han de conocerse de antemano las conductas de los miembros de la organización. Esto significa que se debe poner atención a los procesos internos ya que ésta es una forma cultural porque en ella hay valores, costumbres, creencias, hábitos, acuerdos y otros.
- **Perspectiva socio crítica:** comprende a la organización desde las claves de poder, conflictos, coacción del compromiso y redistribución entre los miembros, de limitación de los recursos de la organización. Se enfatiza en el análisis de los procesos políticos como ideológicos que se dan internamente. Esta teoría trata de superar las deficiencias de las anteriores:
- **Perspectiva de eficacia y mejora:** se centra en una nueva propuesta que constituye un nuevo tipo de organizaciones escolares, que tengan

correspondencia con el movimiento económico actual de la calidad. Este modelo propone el movimiento de escuelas eficaces incorporando a ellas los presupuestos de gestión de calidad. Se consideran como parámetros para mejorar el funcionamiento de las escuelas: liderazgo, estrategias, personas, recursos, procesos y resultados. El modelo de escuelas eficaces hacen hincapié en las características que éstas han de tener: activo liderazgo, clima escolar adecuado, énfasis para adquirir competencias básicas, altas expectativas sobre el logro de los alumnos y énfasis sobre objetivos.

Esquema: Paradigmas de la escuela como organización

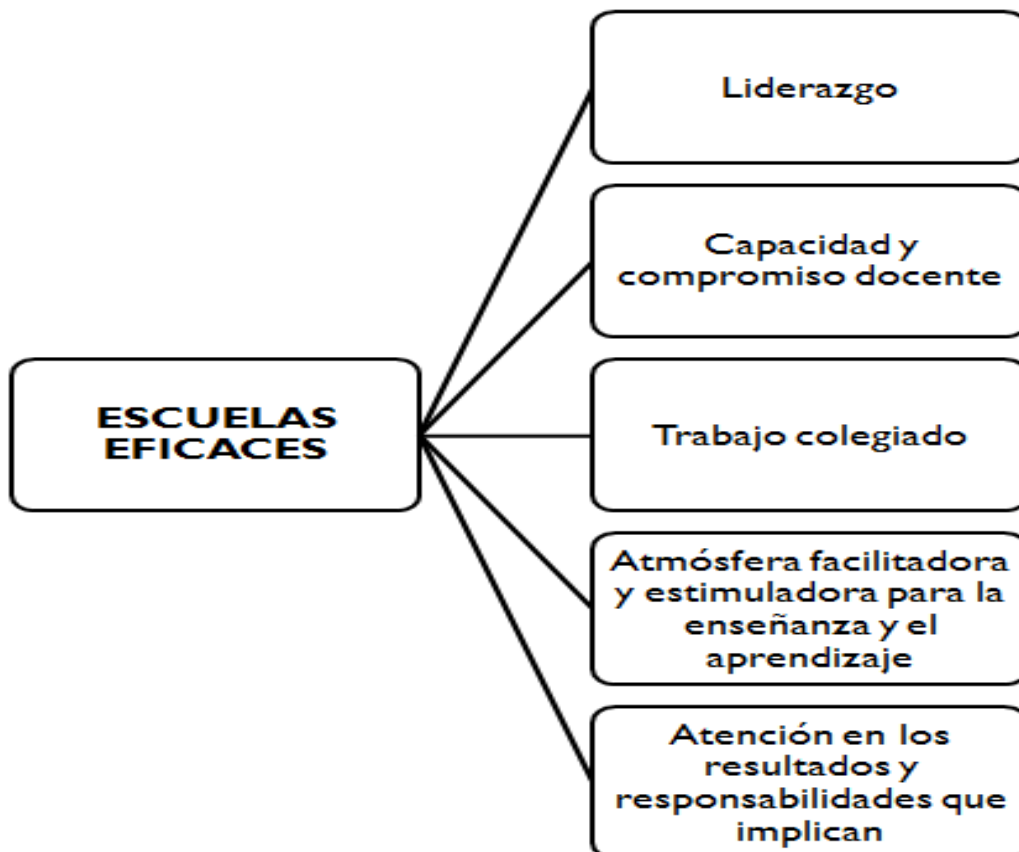


Escuelas eficaces

Después de haber estudiado las diferentes perspectivas, la investigación aborda de manera más amplia el modelo de escuelas eficaces correspondiente a la perspectiva de eficacia y mejora (calidad), por la relación con las variables de investigación.

Aunque es difícil definir una escuela eficaz o de calidad, por el hecho de no contar con características específicas, algunos autores como Bracho González destaca las siguientes: liderazgo, capacitación y compromiso docente, trabajo colegiado, atmósfera estimulante, atención en responsabilidad por los resultados.

Esquema: Escuelas eficaces



- **Liderazgo:** hace referencia a la capacidad de gestión, y en otros casos al liderazgo académico. Este debe ser visto más que como un objetivo, como un medio para el logro de la misión de la escuela, principalmente el

aprendizaje efectivo de los estudiantes. Hay que entender que éste se refiere a la conducción académica como a la capacidad de gestión y conducción de los proyectos escolares. El liderazgo como capacidad de gestión fundamental para la conducción efectiva de los proyectos, para el uso eficiente de los recursos y para asumir la responsabilidad de los resultados.

- **Capacidad y compromiso docente:** la conducción efectiva de la escuela depende en una importante medida de los profesores. En tanto que los maestros son el centro de la actividad escolar, deben tener la capacidad para identificar y llevar a buen término los proyectos escolares de mejoría del rendimiento. Reconocer su compromiso frente a los resultados educativos es uno de los elementos más importantes de los modelos de escuelas eficientes.
- **Trabajo colegiado:** los programas de trabajo colegiado por los docentes y en conjunción con los directivos, los proyectos escolares que expresan metas de rendimiento, planes de mejoramiento y evaluación de resultados parecen ser el centro de las acciones escolares según los distintos modelos propuestos.
- **Atmósfera facilitadora y estimuladora para la enseñanza y el aprendizaje:** se trata de uno de los factores para los que es más difícil precisar estándares o parámetros generales, por lo que las especificidades de cada escuela y sus actores son fundamentales en su definición. Un ambiente favorable que estimule el desempeño adecuado de todos los actores, es un factor que puede facilitar el logro de las misiones compartidas.
- **Atención en los resultados y responsabilidades que implican:** el énfasis de los modelos de mejora escolar que buscan facilitar el aprendizaje de los alumnos, junto con mejoras en la efectividad del centro escolar como la reducción de deserción y de repetición) son características fundamentales que permiten orientar todas las acciones en la escuela hacia la consecución de los objetivos. Es común encontrar estas

características como el centro de atención en los modelos recientes de administración escolar, como una reacción al conjunto de indicadores que se refieren a la contabilidad de insumos y al cumplimiento formal de procesos, sin atender al desempeño en los resultados.

La responsabilidad por los resultados conduce al compromiso explícito con la evaluación y con el logro de las metas y objetivos expresados en los planes de trabajo escolares. Pero dicha evaluación ha de ser vista como un insumo fundamental para el diseño de planes de mejora escolar. A estas características, puede agregársele la participación de la comunidad y/o de padres de familia en las labores de la escuela; sin embargo, esta participación no es común a todos los modelos.⁹

Entre otros aspectos que destaca el modelo de escuelas eficaces están: visión de la escuela como resultado de la contribución de todos los miembros de la comunidad escolar, considerar las presiones externas de cambio como importante oportunidades para asegurar sus prioridades internas, tratar de crear y mantener las condiciones necesarias para que todos los miembros de la comunidad escolar aprendan , además adoptar y desarrollar estructuras que promuevan la cooperación y que conduzcan al fortalecimiento de los individuos y los grupos, finalmente promover la idea de que el control y la evaluación de la calidad es responsabilidad de toda la comunidad educativa.

“La eficacia no es la suma de elementos aislados. Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de

⁹ Bracho González, T. (2009) Innovación en la política educativa. Escuelas de calidad. Editorial Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales . México Páginas 31, 33

aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje”¹⁰

b) Otros modelos emergentes

Perspectivas teóricas actuales para el estudio de la escuela.

1. **Perspectiva Ecológica en Organización Escolar:** la investigación en este modelo determina que todos los seres vivos se organizan en ecosistemas. La ecología hace referencia a las relaciones que se crean entre los seres vivos y el medio en que viven. La organización es una exigencia de la población, que necesita adaptarse a su medio ambiente. Las relaciones son una necesidad para la supervivencia del ecosistema porque es la parte esencial de toda organización

Se considera necesario el conflicto porque favorece la discusión, comunicación, cooperación y mejora de la organización. La innovación está centrada en la escuela y en la formación del profesorado. Además considera como técnicas la planificación en general anual, los proyectos institucionales, memoria anual, coordinación y el control.

2. **Perspectiva de la complejidad:** considera que la teoría de la complejidad es una necesidad para llegar a analizar más completamente la realidad. Se justifica con razones como: complejidad del sistema educativo, considerable dimensión del sistema educativo, complejidad de los elementos formales de la escuela, complejidad informal que surge de las interacciones en el interior de los centros educativo, ambivalencia del sistema educativo, unas veces fuertemente cerrado y otras extremadamente abierto a la sociedad. La complejidad de las organizaciones escolares la que justifica la dificultad de abordar globalmente su estudio, pero también los análisis paradigmáticos que se han realizado corroboran el carácter multidimensional de la realidad.

¹⁰ Murillo J. (2007) Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar. Convenio Andrés Bello. Pág. 281

3. **Perspectiva cultural pluralista:** esta perspectiva se centra en las estrategias de participación de la comunidad educativa para atender las necesidades educativas de los alumnos, la sociedad actual y la obligación de cada organización educativa de atender la diversidad cultural con otro modelo de organización más adecuado a los nuevos retos. Enfatiza además la participación externa en la escuela es un medio para facilitar los valores que inciden en la misma.

4. **La escuela como organización:** se centra en la idea de que el cambio organizativo debe ser un cambio cultural, en la dimensión del clima, organizativo y relacional. Considerando que la escuela es una organización compleja y multidimensional. Todas las dimensiones tienen responsabilidad en la actividad docente y aprendizaje del alumnado.

c) Organización escolar y planeación estratégica

El centro escolar como organización constituye un contexto para el desarrollo del currículo, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan los profesores y profesoras. Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad docente de los profesores, y en el aprendizaje de los alumnos.

La autora María Teresa González (2003) desarrolla las dimensiones de la organización escolar, entre ellas se encuentran:

- **Dimensión estructural:** hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, es decir, como está articulados formalmente sus elementos. Constituye, por así decirlo, el andamiaje o esqueleto de la organización.
- **Dimensión relacional:** la organización escolar no es sólo una estructura formal de puestos, funciones, responsabilidades, etc. También es un

entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen.

Los centros escolares están formados por personas que se relacionan y construyen ciertos patrones de relación entre ellas; que tienen ideas, concepciones, intereses, no siempre similares; que trabajan de una determinada manera; que tienen unos u otros problemas y conflictos; que en definitiva, interaccionan entre sí permanentemente y cotidianamente. Y eso también es organización, porque los centros no se reducen a lo burocrático y lo estructuralmente establecido; en ellos también se encuentra una dimensión relacional.

- **Dimensión procesos:** en las organizaciones se llevan a cabo diversos procesos y actuaciones. Es evidente que los de desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje constituyen el núcleo y razón de ser de los centros escolares. Para que éstos puedan ocurrir de manera coordinada, no improvisada, continua, coherente, sin lagunas, y para que la organización vaya funcionando día a día y mejorando su actuación, se ponen en marcha otra serie de procesos organizativos. Por ejemplo, los de elaboración de planes de actuación, desarrollo en la práctica de esos planes, evaluación de su actividad, mejora, innovación, dirección, liderazgo, coordinación, entre otros.
- **Dimensión valores-supuestos-creencias (cultura):** ésta es una dimensión organizativa menos visible y más implícita. En términos generales, puede decirse que hace referencia a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea un centro escolar.
- **Dimensión entorno:** hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. Hablar de esta dimensión significa subrayar que aquellos no sólo son complejo social, organizativa y educativamente hablando, sino que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico dado.

El centro no está cerrado a su entorno, ni puede permanecer ajeno a él. La interacción con éste viene condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades, demandas, incluso exigencias, que se plantean al centro escolar desde el exterior son cambiantes. Esta dimensión abarca lo que se denomina entorno mediato y entorno inmediato.¹¹

A continuación se presenta un esquema de las cinco dimensiones de la organización escolar:



El esquema anterior permite visualizar la interrelación de las diferentes dimensiones con la organización del centro educativo, lo que significa que esa relación es la que debe permitir la integración de la planificación, coordinación, organización de los procesos pedagógicos y por ende permitir una mayor participación de toda la comunidad educativa, como responsables de llevar a cabo a la práctica las metas y objetivos institucionales.

Principios de la organización escolar

García Hoz Víctor, Rogelio Medina Rubio (1986) desarrolla los siguientes principios de la organización escolar:

¹¹ González, M. T. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares, dimensiones y procesos. Pearson Prentice Hill. España. Pág.26

1. Principio de la unidad: principio básico que orienta toda problemática organizativa es conseguir que, pese a la existencia de un esquema de división de trabajo y de una serie de funciones o competencias asignadas a los diferentes órganos o miembros de la organización, esta responda en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. Si toda organización esencialmente supone: pluralidad de acciones, que se realizan en colaboración entre los distintos miembros relacionadas entre sí, una concurrencia intencional y sistemática de esas acciones, excluyente de otras casuales o incidentales, un cierto nivel de previsión en el comportamiento de los miembros, Una meta o elemento finalista de la organización, que justifica su existencias, y por el que se ven impulsadas y dirigidas las acciones que en aquella se desarrollan.

La función de organización que tiene por objeto la ordenación y coordinación de todos esos componentes organizacionales, ha de responder ante todo a un principio que constituye una esencia de la organización: el principio de unidad.

Para que una organización exista y sea eficaz, es preciso que la actividad de varias personas, desarrollada conjuntamente, responda a ese sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una, misma dirección, con vistas a un fin común. Tal unidad de esfuerzos es la que va a permitir una eficacia mayor en una actividad que si fuere realizada individualmente por cada uno de los miembros.

Al conseguir esa unidad se orientan todos los demás principios de la organización, especialmente el de competencia o responsabilidad en la especialización de tareas, el de jerarquía, autoridad o unidad de mando y el de coordinación de esfuerzos individuales o sectoriales; así como todos los medios o resortes derivados de esos principios: estructura formal de la organización, distribución de funciones y actividades en cada uno de los órganos, sistemas de comunicación inter-orgánica, distribución de niveles de autoridad y de responsabilidad etc.

2. Principio de competencia o especialización funcional: la capacidad que una institución escolar tenga para el cumplimiento de los objetivos viene definida por la existencia de una pluralidad de órganos entre los que se distribuya eficazmente, en virtud de la división de trabajo, la titularidad de las funciones que se consideran necesarias para el logro de aquellos objetivos. Esa titularidad que está constituida por el haz de atribuciones y de funciones que corresponden a un órgano en relación con los demás, es a lo que se llama competencia de ese órgano.

La capacidad y competencia en una institución, aunque a primera vista parecen conceptos equivalentes, en realidad no lo son. La primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar posee como entidad, es decir, con personalidad en su conjunto, tiene para el cumplimiento de sus fines; y la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen entre los distintos órganos, bien por distribución “ex lege” bien en virtud de especial cualificación o del criterio de gestión más eficiente. Capacidad de la institución y competencia de sus órganos forman parte de una misma entidad y persiguen, en definitiva un mismo fin”¹²

Planeación estratégica

La planeación administrativa escolar, constituye una de las funciones básicas de la administración, y es la primera fase del proceso administrativo. La conducción de las instituciones educativas requiere, partiendo de su política general, estructurar de manera clave un plan estratégico.

El desarrollo de la estrategia y del plan estratégico necesita de la participación de todos los niveles jerárquico de la institución, directivos, maestros, alumnos y empleados, coordinados por el director general o el director de planeación. La formulación del plan sirve para señalar lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo va a hacer.

La planeación estratégica comprende dos fases:

1. Desarrollo de la estrategia, tomando en cuenta: características de la institución educativa, entorno educativo y sus oportunidades, posibilidades y limitaciones

¹² García Hoz, V.; Medina Rubio, R. (1986) Organización y gobierno de centros educativos Ediciones Rialp. España. Pág.86

de la institución y componentes estratégicos, tales como: alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxito, riesgos probables y utilización de recursos.

2. Desarrollo del plan propiamente dicho: Definición de metas u objetivos, Determinación de plazos, Determinación de recursos y Determinación de costos.

Cavassa, César Ramírez (2004) manifiesta que para lograr un plan satisfactorio y eficiente tanto para la línea educativa como para la línea administrativa una forma de actuación será:

1. En términos de la estrategia, listar una serie de metas y seleccionar de entre ellas las más factibles y las que permitan lograr los objetivos.
2. Determinar plazos de actuación para lograr los resultados.
3. Coordinar los planes con los recursos para afinar o modificar los primeros.
4. Revisar plazos y costos para determinar la bondad del plan y su eficacia.
5. Asignar responsabilidades de gestión, de ejecución y de mejoramiento del plan.

La mejor forma de llevar a cabo los planes en las instituciones educativas, es la de la estructura de los mismos a través de los flujos de opinión participativos, esto es:

- Los directivos hacen una propuesta del plan de acuerdo con sus opiniones en términos de las estrategias y objetivos trazados.
- Esta propuesta se estudia en conjunto con los niveles medios de la institución, de cuyas opiniones surge una segunda propuesta del plan o propuesta mejorada.
- A su vez, esta propuesta será discutida en una tercera fase con los niveles académicos o administrativos de carácter operativo (alumnos y trabajadores, respectivamente), con lo que la propuesta del plan adquiere un nuevo dimensionamiento.

- Finalmente, en una cuarta fase, dicha propuesta regresa al primer nivel para definir la opinión final sobre el plan, el cual quedará debidamente identificado.

De esta manera la contrastación de opiniones a todos los niveles de la institución lograrán un plan más realista y más adecuado a las necesidades del todo, y su conocimiento ya no es ajeno a los demás; por el contrario, directivos, maestros, empleados y alumnos están conscientes del mismo, y su aplicación resulta más fácil y los resultados probablemente serán más exitosos.

d) Clima organizacional

Es uno de los elementos claves en la administración, a continuación se desarrollarán definiciones del clima organizacional, la diferencia entre estructura y proceso organizacional y las características de las organizaciones formales. Considerando que la escuela es una de éstas.

Definiciones

1964 Forehand y Gilmer “Conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización”¹³

1988 Rousseau asegura que “son las descripciones individuales del marco social y contextual del cual forma parte de la persona”¹⁴

1990 Reiches y Schneider considera que son “Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos, organizacionales, tanto formales como informales”.¹⁵

¹³ Chiang Vega, M. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral Servicios Editoriales, S.L Madrid España. Página 28

¹⁴ *Ibíd.* Pág. 29

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.¹⁶

Sin duda alguna generar un clima organizacional no es tarea fácil, requiere de pensamiento, y de la aplicación de normas de convivencia.

¹⁵ Ibíd. Pág. 29

¹⁶ Martínez Guillén, J. (2003) La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España. Páginas 71 -72

e) Dirección escolar

Las organizaciones a las que se les llama escuelas, constituyen el contexto básico en el cual llevan a cabo su trabajo cotidiano como educadores. Es evidente que escuela, en sus dimensiones y características actuales, y dirección, son términos que cuando se piensa en ellos, se encuentra una relación.

Una aproximación al concepto de dirección se puede encontrar en los distintos significados que aparecen en los diccionarios, donde se establece que dirigir “ es hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinados y también es enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado y por último, dirigir significa guiar mostrando o dando las señas de un camino. Así pues dirigir es una actividad consistente en llevar y guiar a las personas o grupos de personas mostrando el camino hacia un fin previamente fijado. Con el término dirección nombramos la acción de dirigir, de vigilar, de administrar una empresa o un equipo de personas”¹⁷

Tomando en cuenta la definición anterior, se puede inferir que director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del centro (gestionar tiempos, recursos, espacios, participación, etc.) al tiempo que se espera de él que muestre el camino a seguir para llevar a buen fin la actividad principal del centro que no es otra que la enseñanza y educación de los niños y jóvenes. En este caso se espera que el director que además de gestionar ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico.

Por otra parte la dirección escolar es un trabajo, regulado por las leyes, y lo desempeña un tipo de persona con unas capacidades determinadas y que llevan a cabo sus tareas respetando la normativa legal. El ejercicio del puesto de trabajo depende, por lo tanto, de la capacitación de las personas que lo desempeñan (formación inicial y permanente, experiencia previa en otras áreas directivas) y,

¹⁷ Ibíd. Pág. 227

dado que no es posible que se regulen en su totalidad, las funciones y tareas van a depender en buena medida de cómo personalmente se asuman y de la cultura profesional desde la cual se interpreten y desarrollen.

En cuanto a algunas de las funciones que debe asumir el director se pueden mencionar las que señala Gimeno (1995: 151-153)

- Representación
- Pedagógicas de asesoramiento
- Coordinación
- Facilitación del clima social
- Control
- Difusión de la comunicación
- Funciones de gestión.

Por otra parte se hará referencia a los documentos que el Ministerio de Educación de El Salvador (MINED) ha diseñado en materia de gestión y dirección escolar efectiva.

Se entiende por dirección escolar “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”.¹⁸

El MINED visualiza la dirección escolar efectiva como “aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica”¹⁹.

Se establecen además, las siguientes características de la dirección escolar efectiva:

¹⁸ MINED. (2008) Dirección Escolar Efectiva, Documento 4. Procesos Gráficos. El Salvador. Pág.6

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 6

1. **“Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
2. **Ser participativa:** involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
3. **Ser efectiva:** la razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida”²⁰

Dentro de las funciones estratégicas que se consideran vitales en la dirección escolar se encuentran: director gerente y director líder pedagógico.

- **Director gerente:**

El director gerente será efectivo a medida que cumpla con lo siguiente (MINED 2008)

- Lidera los procesos de elaboración y revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

²⁰ Ibíd. Pág. 7

- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Dentro de la función de director gerente se encuentran además roles que son inherentes a su cargo.

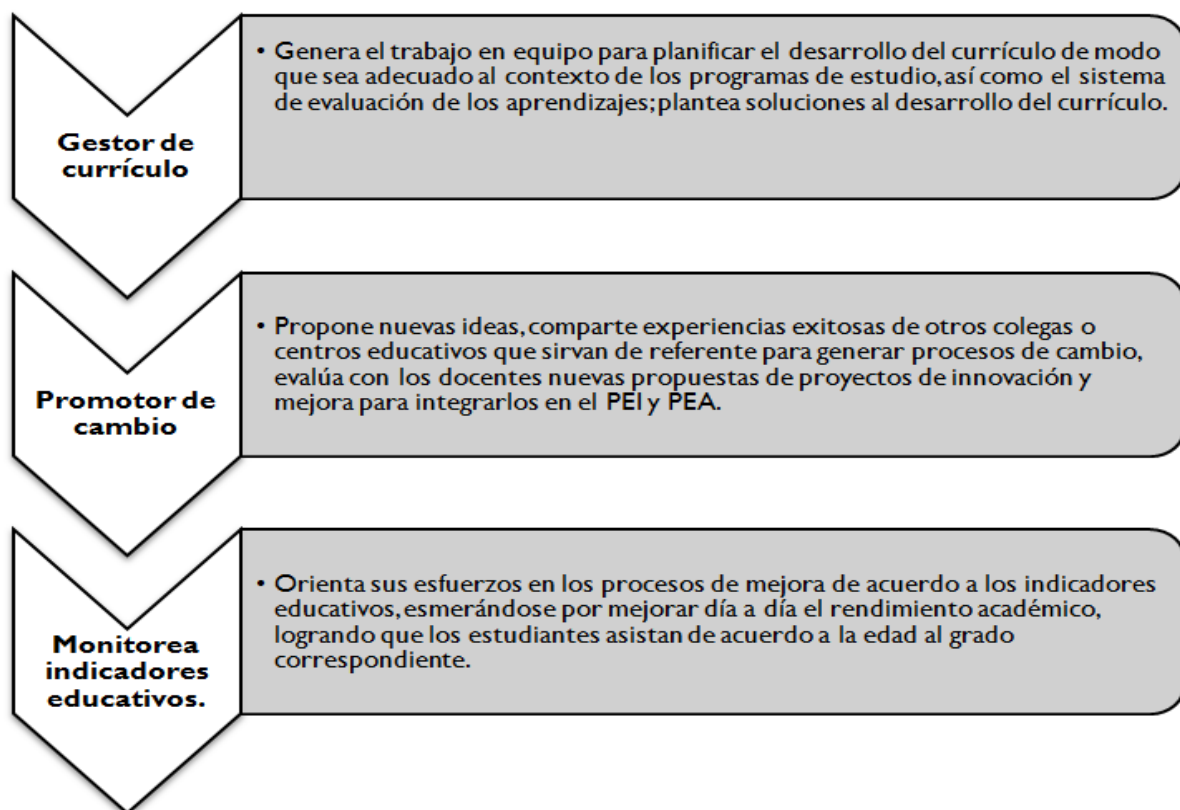
1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación.
2. Líder motivador y negociador.
3. Gestor de recursos.
4. Organizador y planificador de acciones.
5. Evaluador.
6. Dinamizador de la información.
7. Auto evaluador de su desempeño profesional.

- **Director y líder pedagógico**

Es el responsable de contagiar de entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Los roles que asume el director como líder pedagógico se describen a continuación²¹



Los roles anteriores serán los que el director debe desarrollar, de acuerdo a las convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que lidera y el contexto del centro educativo.

Para que el director realice un trabajo eficaz debe enfocarse en un estilo de liderazgo, tomando en cuenta que existen 5 estilos: estilo de decidir, estilo de consultar de manera individual, estilo de consultar al equipo, estilo de facilitar y estilo de delegar. Estilo que adoptará de acuerdo a su personalidad y experiencias.

²¹ *Ibíd.* Pág. 12

f) **Control**

Tomando como referencia la categorización propuesta por Leithwood y Menzies (1998), la autonomía escolar admite ser diferenciada en tipos combinables entre sí (no mutuamente excluyentes), atendiendo inicialmente a qué instancias son las principales depositarias de la autoridad decisoria transferida en el proceso de descentralización y, por tanto, cuales son las instancias que ejercen control sobre la toma de decisiones.

La autoridad puede ser otorgada a la dirección del centro escolar, instancia en la que previsiblemente quedaría centralizada la adopción de una serie de decisiones. La finalidad perseguida sería aumentar y clarificar las responsabilidades relativas al uso eficiente de los recursos disponibles (para beneficio de los alumnos) ante otras instancias situadas en un nivel jerárquico superior. La participación de profesores, padres, alumnos o la comunidad en general no queda completamente excluida. Antes bien, es relativamente común, pero con el objeto de asesorar a la dirección. Cualquier órgano de participación de estos agentes en la vida del centro que formará parte de su estructura tendría carácter consultivo. En tal caso, puede afirmarse que hay un “control administrativo”, en el sentido en que son las instancias administrativas del centro en las que se concentra la autoridad decisoria.

La autoridad se transfiere principalmente a los profesionales del centro, particularmente aquellos de quienes depende su tarea primaria (la enseñanza); a saber, los profesores, también se persigue una mayor eficiencia en este caso, aunque de diferente manera: Buscando un mejor uso del conocimiento especializado y situacional de la toma de las decisiones a las que tal autoridad está referida y, en segundo término, aumentando el compromiso de los profesionales con las decisiones adoptadas (al determinarlas ellos mismos). Tampoco está aquí excluida la participación de otros agentes. Antes al contrario, es relativamente usual e incluso que estos cuenten también con autoridad decisoria dentro del centro, aunque en un grado significativamente menor. Así,

tienen cabida los órganos de participación general, pero el número de representantes que esos otros agentes tienen en ellos tiende a ser significativamente menor que el número de los representantes de los profesores.

En lo que puede considerarse control por la comunidad, la autoridad es transferida a los padres y a la comunidad en general como objeto de incrementar las responsabilidades de los centros en los servicios que prestan directamente ante tales instancias, e incluso aumentar así su satisfacción con ellos.

Es previsible que la eficiencia en la prestación de servicios aumente la satisfacción que experimentan sus destinatarios, con relación a ellos, porque estará entre sus preferencias, pero, en todo caso es común asumir que la satisfacción no solo dependerá de ello, sino también al menos, de que el centro responda a los valores y otras preferencias de padres y la comunidad en general. A este planteamiento subyace, siquiera la idea de que los profesionales del centro no atenderán a esos valores y preferencia como sería deseable. Por ello, son aquellas otras instancias en las que queda principalmente depositada la autoridad decisoria descentralizada, y ante las que los profesores han de responder.

La autoridad es transferida a profesores, alumnos, padres y la comunidad en general. Naturalmente, con ello se persigue una combinación de los dos últimos enfoques: tanto hacer un mejor uso del conocimiento profesional, como que la tarea en la que es empleado, la enseñanza, atienda los intereses y preferencias de aquellos, en cuyo beneficio ha de desarrollarse. En estos casos, es común partir de supuestos como los siguientes:

- a. Hay entre los profesores disposición para atender los intereses y preferencias de los padres.
- b. Los padres están en posición de intervenir en la educación de sus hijos(o al menos, pueden estarlo)

- c. La perspectiva y el conocimiento de las diferentes partes son relevantes para la toma de decisiones. igualmente común es que la autoridad decisoria resulte formalmente transferida a un órgano en el que tengan una representación suficientemente equilibrada (por ejemplo, proporcional) representantes de los diferentes agentes involucrados. Puede así designarse esta forma de participación control equilibrado.

	Principal autoridad decisoria	Participación de otros agentes	Objeto
Control Administrativo	Dirección	Asesoramiento	Eficiencia en el uso de los recursos
Control Profesional	Profesores	Toma de decisiones (en menor medida)	Eficiencia en la aplicación del conocimiento profesional
Control por la Comunidad	Padres y la comunidad en general	Toma de decisiones (en menor medida)	Satisfacción de los usuarios con los servicios prestados
Control Equilibrado	Profesores, alumnos, padres y la comunidad (en condiciones de equilibrio entre ellos)		Mejor uso del conocimiento profesional en respuesta a intereses y preferencias de usuarios

Esta tipificación pone claramente de manifiesto que la descentralización y la autonomía han operado una redistribución tal del poder (autoridad) que ha conducido a la participación, esto es, que diferentes partes intervengan, aunque sea de manera indirecta en la toma de decisiones y específicamente en el control del centro escolar “La concesión a los centros de una mayor autonomía para establecer su propia organización debe equilibrarse con una mayor participación interna y una apertura social a la comunidad. La disminución del control ejercido por la administración debe verse compensada por el aumento del control ejercido por los docentes y por los propios usuarios”²²

²² González, M. T. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares, dimensiones y procesos. Pearson Prentice Hill. España. Pág. 86

Esta temática define la fase de la administración escolar en cuanto a su importancia, proceso y medición de las tareas y responsabilidades organizacionales. Además a través del control y seguimiento los procesos pedagógicos pueden no solo evaluarse sino mejorarse a medida que el control se convierta simultáneamente en asistencia técnica permitiendo avanzar significativamente en los proyectos educativos institucionales, claves para el logro de la visión y misión institucional.

g) Seguimiento y Evaluación en las instituciones educativas

La evaluación de la calidad de las instituciones escolares puede realizarse desde una vertiente interna como externa. La evaluación interna es la que lleva a la práctica la propia comunidad docente (consejo escolar, equipo directivo y profesores), con la finalidad de tener información sobre el funcionamiento y los resultados de su centro escolar. Por el contrario, la evaluación externa es realizada por una agencia o institución ajena al centro.

El modelo que se plantea pone el énfasis en la evaluación interna, debido a papel fundamental que desempeñan los miembros de cualquier comunidad escolar en la evaluación y mejora de los resultados de su institución. Por su parte, la administración debe paralelamente desarrollar proceso de evaluación externos para que cada centro docente tenga un patrón objetivo con el cual poder comparar la información obtenida de su evaluación interna.

El diseño de cualquier proceso de evaluación de los centros educativos supone plantearnos una serie de preguntas, tales como: qué evaluar, para qué evaluar, con qué criterios evaluar y quién o quiénes deben realizar la evaluación. Así, tomando como referencia estas cuestiones, podría proponerse las siguientes fases como patrón para evaluar la calidad de los centros educativos:

- a) Formular los objetivos y delimitar los criterio de evaluación
- b) Elegir el modelo teórico de referencia para realizar la evaluación
- c) Definir los aspectos a evaluar.
- d) Relacionar los indicadores a utilizar.

- e) Establecer los procedimientos de evaluación y determinar las propuestas de mejora de los resultados.

Los objetivos y criterios de evaluación

La selección de los objetivos constituye el tema central del cualquier diseño de un plan de evaluación, debido a que todo el proceso de estructura en función de los mismos. El agente evaluar tiene que partir de los objetivos establecidos a nivel institucional y determinar los criterio que puede utilizar en cada caso para valorar su grado de cumplimiento, teniendo presente que las pautas que se establezcan deben contemplar la utilización de medidas para su contratación empírica.

Los objetivos y criterios de evaluación tienen que estar a su vez en consonancia con los fines que se persiguen en materia de política educativa y que afectan a los centros educativos. Esto es así, porque a las autoridades les interesa conocer en qué medida los recursos asignados a las instituciones educativas son empleados tanto eficaz como eficientemente. Frente a esto, los centros están más preocupados por comprobar si se alcanzan los objetivos propuestos y por detectar las disfunciones internas a la organización que impiden obtener resultados más satisfactorios.

La evaluación constituye una actividad donde es conveniente considerar ambos objetivos, lo que supone evaluar los centros tanto desde una perspectiva interna como externa. Ahora bien, tanto en una situación como en la otra, la realización de un proceso de evaluación implica partir de unos objetivos específicos y utilizar unos criterios concretos para valorar los resultados.

Por lo tanto, la delimitación de los objetivos depende de la perspectiva que se tome como referencia. Así, para la Administración, la educación constituye un derecho fundamental recogido en la Constitución y por ello, los objetivos a determinar están basados en cuatro principios:

- Fomentar la igualdad de todos los individuos al margen de sus condiciones personales y sociales.

- Garantizar la eficacia de los procesos educativos para obtener buenos resultados.
- Promover el desarrollo y bienestar social de los individuos.
- Dar cuenta de la utilización de los fondos públicos asignados a los centros.

En el caso de la autoevaluación (evaluación interna), los centros educativos han de tener en cuenta los siguientes fines:

- Que el centro tenga establecidos de manera clara y pública los objetivos que van a orientar su actividad educativa.
- Que la institución coordine de forma adecuada los recursos humanos, físicos y económicos de que dispone.
- Que la organización educativa alcance los objetivos que se propone para un periodo determinado.
- Que el centro progrese como organización según los criterios de mejora previamente establecidos.
- Que el nivel de relación del centro con el entorno sea el adecuado.

Una vez establecidos los objetivos, es conveniente concretar los criterios a seguir para juzgar el funcionamiento de los centros educativos. Un criterio de evaluación es un objetivo de calidad que permite valorar los distintos aspectos que definen la realidad de una institución de educación.

La selección de los criterios, depende de los objetivos externos e internos de la evaluación, es decir, de lo que persiguen los gobiernos y los centros con los procesos de evaluación. Por ello, se clasificarán los criterios para la evaluación de los resultados en función de los objetivos de los centros y de los principios definidos en la Constitución.

Modelos de evaluación

Seijas Díaz, Amparo (2002. Pág.11) define y desarrolla dos modelos de evaluación:

1. Centrados en la mejora escolar

2. Centrado en los aspectos organizacionales.

1. Modelos centrados en la mejora escolar:

Desarrollados paralelamente a la corriente de las escuelas eficaces han incidido en el análisis de los aspectos que deben mejorarse dentro de las instituciones educativas. Estas investigaciones consideran los centros educativos como organizaciones con características propias, que pueden condicionar la consecución de los objetivos fijados. Por ello, la evaluación debe identificar e intervenir sobre aquellos elementos internos que provocan un mal funcionamiento de la organización o que no contribuye a mejorar su comportamiento.

En esta nueva tendencia, los centros pueden mejorar gracias a que todos los implicados en su organización son capaces de introducir cambios en los diversos procesos y procedimientos que se llevan a cabo. Además, se considera que cada centro tiene capacidad para resolver sus propios problemas; por lo tanto, la estrategia válida para la valoración de los centros es aquella que se basa en la autoevaluación y la reflexión de los agentes implicados en los centros educativos.

Esta perspectiva de análisis de la evaluación de las organizaciones educativas constituye para muchos autores una alternativa al movimiento de las escuelas eficaces, ya que antes de evaluar los resultados es necesario, entre otras tareas, estimar las necesidades, diseñar programas, implementar estrategias prácticas y controlar sus efectos. Por el contrario, otros investigadores tratan de integrar ambos cuerpos de conocimientos, porque consideran que la mejora y la eficacia no tienen sentido sin el referente de la calidad como meta a perseguir por las instituciones educativas.

2. Modelos centrados en los aspectos organizacionales:

Las instituciones educativas son entes muy complejos en los que interaccionan elementos de muy diversa naturaleza (recursos físicos y financieros, alumnos, profesores), los cuales a su vez se ven influenciados por el entorno en el que el

centro desarrolla a sus actividades. En este punto, resulta de interés destacar las principales características que definen a las organizaciones escolares como entes distintos a las organizaciones convencionales:

- Por lo general, las organizaciones escolares se proponen alcanzar múltiples metas, debido a la diversidad de actividades que se realizan en su interior (resultados cognitivos, procesos de socialización, gestión administrativa, etc.)
- Su estructura de funcionamiento interno suele estar bastante diseminada (departamentos, equipos, clases, órganos directivos) y sus componentes tienen un alto grado de autonomía.
- Carencia de una planificación y gestión administrativa propia, lo que ocasiona que muchas de las decisiones que se tomen en un momento determinado, no sigan patrones de gestión sostenibles en el tiempo, dado que son productos de situaciones concretas.
- La inexistencia de una tecnología específica que caracterice el proceso de producción que realizan las instituciones educativas. Las actividades educativas no se pueden tipificar de manera óptima, debido a que dependen de situaciones y circunstancias muy concretas definidas por el comportamiento individual de sus integrantes.
- Los individuos que forman parte de las organizaciones educativas suelen realizar actividades muy diversas, lo que va a suponer que dichos miembros tengan que desempeñar varios roles en relación con los objetivos de la escuela.
- Los recursos económicos les son asignados respondiendo a consideraciones de carácter político, más que a criterios de eficiencia económica.
- El objetivo de referencia de las organizaciones escolares son los alumnos, los cuales responden a distintas caracterizaciones. Éstos pueden ser considerados como un producto del proceso escolar, como un cliente o como un miembro de pleno derecho de la organización.

- El carácter abierto de las instituciones educativas frente al entorno las hace muy vulnerables a los cambios culturales, sociales, políticos y económicos de cada momento.

Todos elementos llevan a que el nivel de indeterminación de las instituciones escolares sea alto, lo que las hace con frecuencia débiles desde el punto de vista organizativo. A pesar de estas matizaciones, se han realizados notables esfuerzos por parte de los investigadores a la hora de estudiar la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares.

Los agentes externos al centro no perciben la realidad anteriormente descrita, dado que para ellos todo parece funcionar a la perfección. Esto supone que los demandantes de estos servicios no se planteen cuestiones relevantes sobre el funcionamiento de los centros escolares.²³

2 .EL PROCESO PEDAGÓGICO

El proceso pedagógico hace referencia al conjunto de prácticas pedagógicas que ocurren en el proceso de enseñanza y aprendizaje de una institución educativa, cuyo fin es cumplir con los objetivos y políticas educativas propuestas en el currículum. Los elementos del proceso pedagógico hacen referencia a la planificación didáctica docente, estrategias metodológicas, recursos y evaluación que encaminan a la educación de calidad.

a) Planeamiento didáctico

Se denomina también micro planeamiento, y hace referencia a la planificación del aula, que le corresponde al docente. Lo adapta el docente acorde con sus creencias, formación profesional, necesidades y características de los estudiantes del centro educativo o aula y según el contexto cultural y socioeconómico.

²³ Seijas Díaz, A. (2002) Evaluación de calidad en centros educativos. Editorial Netbiblo. S.L España (Páginas 10-23

Corresponde a la tercera fase de objetivación del currículum: el currículo moldeado o planeado por el docente.

Es el nivel más concreto de planificación educativa. Se centra específicamente en los procesos de enseñanza aprendizaje y en el nivel de aula, por lo que el responsable directo de su diseño es el docente si bien el ámbito de planificación que le es propio del docente es este último eslabón, el nivel de aula, es esencial que todo educador comprenda este momento en relación con los niveles más amplios de la planificación curricular.

Esto implica que cuando un docente realiza su planeamiento didáctico, opera o concreta en él (para un caso específico) la planificación curricular realizada en otros niveles y condensada en los planes y programas de estudio, y en los proyectos especiales.

Es importante que el docente conciba esta etapa de su accionar pedagógico como un proceso fundamental. En esta línea, a veces ha existido una interpretación restrictiva de los que es planeamiento didáctico, al identificarlo con el documento que elabora cada docente y que muchas veces, se hace únicamente para llenar normativas y regulaciones que emergen de los niveles de autoridad administrativa.

El diseño mismo o plan como suele designarse, que elabora cada maestro o grupo de maestros, debe ser el producto en el que se condensan las decisiones y las acciones previstas para el cumplimiento de objetivos curriculares con un grupo determinado de alumnos y en una realidad concreta. Por tanto, el planeamiento didáctico va más allá de ese producto. Incluye el plantearse y contestarse interrogantes como: **¿Qué está pasando? ¿Qué se quiere hacer? ¿Por qué se va a hacer? ¿Para qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Con quiénes se va a hacer y a quiénes va dirigido? ¿Con qué se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer? ¿Dónde se va a hacer?**²⁴

²⁴ Molina Bogantes, Zhaida. (2006). Planeamiento Didáctico. Fundamentos, principios, estrategias y procedimientos para su desarrollo. Editor EUNED. Costa Rica. Pág. 9

Todas esas interrogantes le clarifican al docente la forma en que puede desarrollar una práctica pedagógica efectiva. “Al elaborar el plan didáctico, el docente asume como fuente fundamental las propuestas de planeamiento curricular que orientan el proceso de enseñanza y aprendizaje en ese nivel específico del sistema y que, esencialmente, son los programas de estudio, si bien, puede haber otros documentos como perfiles de salida, lineamientos evaluativos, contenidos mínimos o básicos y guías metodológicas curriculares”²⁵

b) Organización de los aprendizajes

Desde que el constructivismo cobra sentido re-conceptualizar y revalorizar el contexto y el medio ambiente, y su relación con el aprendizaje y el conocimiento. La construcción de aprendizajes genuinos en la escuela está en íntima relación con el grado de inserción que logran tener los contenidos escolares en el ámbito de significados que proporciona el medio ambiente y el contexto cultural y social del alumno y de su propia comunidad.

Para encausar certeramente las acciones educativas es necesario destacar que el diseño curricular busca desencadenar un proceso sistémico de formación de personas en el interior de la institución escolar, en función de propósitos pertinentes a las necesidades y demandas de los sujetos que aprenden así como en la sociedad en que se desenvuelven, en el contexto de la época.

El proceso de organizar el aprendizaje del estudiantado de forma que se puedan alcanzar los objetivos de curriculum implica coordinar las necesidades, ideas, intereses y características de los estudiantes con el conocimiento, habilidades, experiencias y personalidad del maestro en un entorno dado.

²⁵ *Ibíd.* Pág. 8

Principios educativos asociados con una concepción constructivista del aprendizaje y la enseñanza.

- a) El aprendizaje implica un proceso constructivo interno, auto-estructurante y en este sentido, es subjetivo y personal.
- b) El aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros, por lo tanto, es social y cooperativo.
- c) El aprendizaje es un proceso (re) construcción de saberes culturales
- d) El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo, emocional y social, y de la naturaleza de las estructuras del conocimiento.
- e) El punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos y experiencias previas que tiene el aprendiz.
- f) El aprendizaje implica un proceso de reorganización interna de esquemas
- g) El aprendizaje se produce cuando entra en conflicto lo que el alumno ya sabe con lo que debería saber.
- h) El aprendizaje tiene un importante componente afectivo, por lo que juega un papel crucial los siguientes factores: el auto-conocimiento, el establecimiento de motivos y metas personales, la disposición por aprender, las atribuciones sobre el éxito y el fracaso, las expectativas y representaciones mutuas.
- i) El aprendizaje requiere contextualización: los aprendices deben trabajar con tareas auténticas y significativas culturalmente y necesitan aprender a resolver problemas con sentido.
- j) El aprendizaje se facilita con apoyos que conduzcan a la construcción de puentes cognitivos entre lo nuevo y lo familiar, y con materiales de aprendizaje potencialmente significativo”²⁶

Para organizar el aprendizaje de los estudiantes el docente debe valerse de las herramientas didácticas para hacer adecuaciones en los contenidos, objetivos y contextos. Del mismo modo, la organización del tiempo, recursos y espacios,

²⁶ Díaz, B. , Arceo, F. (2002) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista. McGraw- Hill, México. Pág. 36

deberán ser de forma estratégica para que se logren los objetivos propuestos y mejorar el nivel académico de los estudiantes.

c) Estrategias metodológicas

Las estrategias metodológicas de enseñanza, o estrategias de intervención desarrolladas en clase responden a la pregunta ¿cómo enseñar? Pregunta que hace referencia a la forma de actuar del profesor, así como a las actividades desplegadas en el aula tanto por parte del profesor como de los aprendices.

La enseñanza se concreta en las actividades que despliega el profesor con unos contenidos determinados para facilitar o guiar al aprendizaje de los estudiantes. Las actividades están relacionadas con los otros componentes del currículum: objetivos, contenidos y tipo de evaluación a realizar.

Desde la perspectiva moderna (enseñanza centrada en el alumno) se pretende huir de la clase expositiva tradicional entre profesor-estudiante y estudiante-estudiante, asignando al aprendizaje el papel protagonista activo y al profesor el papel de mediador entre unos objetivos y contenidos, socioculturalmente relevantes, y los estudiantes. En este caso, las características personales de los aprendices (intereses, motivaciones, conocimientos previos, y otros) constituyen el punto de partida para la elaboración del diseño instruccional que realiza el profesor. Desde esta concepción de la enseñanza, las estrategias metodológicas desplegadas por el profesor en el aula se caracterizan por presentar una variedad de técnicas, recursos didácticos, videos cortos, escenarios o video escenarios, estudio de casos.

Se trata de envolver a los estudiantes en una variedad de actividades donde la explicación del profesor queda reducida a un tiempo máximo de 10 a 15 minutos.

Existen una variedad de factores que pueden condicionar la utilización de una estrategia metodológica u otra como disposición física y características del

mobiliario (por ejemplo si es fijo o móvil), el número de estudiantes, el material y recursos disponibles, entre otros.

Uno de los aspectos contextuales más importantes a tener en cuenta es el número de estudiantes por grupo. El método expositivo o clase magistral es el más utilizado en los grupos numerosos, aunque no tiene muy buena prensa actualmente puede ser válido si cumple una serie de requisitos básicos. Doménech, F. (1999) propone los siguientes requisitos en caso de hacer uso de éste:

- a) Iniciar la sesión introduciendo el tema a tratar de forma orientadora
- b) Utilizar ejemplos, analogías, etc. Para favorecer la comprensión
- c) Formular preguntas para generar interrogantes en la audiencia
- d) Utilizar material didáctico de apoyo: retroproyector, videos, etc.
- e) Hablar con claridad y entusiasmo para fomentar el interés
- f) Utilizar el humor para distender al auditorio
- g) Terminar la exposición haciendo una recapitulación o síntesis final de lo tratado.

Si los grupos de estudiantes son más reducidos el profesor deberá utilizar una metodología más activa, que fomente la interactividad profesor estudiante, y que permita una comunicación más rica, fluida y espontánea. En estas ocasiones el profesor planteará una amplia variedad de actividades dinámicas como debates, trabajos en grupo, análisis.

Las estrategias metodológicas “Son un medio de que dispone el profesorado para ayudar a que el alumnado, de forma individual y de modo grupal, realice su propio itinerario de la manera más provechosa posible para su crecimiento y para el desarrollo de sus capacidades. Se integran en la programación y se desarrollan en cada unidad de experiencia, explicando el sentido de la experiencia educativa,

Éstas se relacionan con las experiencias de aprendizaje. Todas las estrategias cognitivas son importantes, algunas de ellas revisten mayor poder dentro de los

procesos de comprensión y aplicación conceptual; por ejemplo, la lectura y representación de conocimiento, son necesarias en toda experiencia de aprendizaje. Así mismo, la exposición por parte del profesor, cuyas explicaciones son necesarias para presentar una visión general de los temas o problemas, orientar el proceso y aclarar dudas.

Entre las estrategias cognitivas se presentan dos tipos de relaciones de inclusión y de concatenación. Algunas estrategias se pueden incorporar dentro de otras; entre todas ellas se pueden establecer una gran cantidad de secuencias posibles.²⁷

Relaciones de inclusión

Clase		Estrategia
cognitivas	Orientadas a la comprensión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación y análisis de hechos 2. Diseño y desarrollo de experimentos 3. Representación de conocimiento 4. Lectura 5. Exposiciones 6. Juegos didácticos 7. Juegos de roles
	Orientadas a la aplicación	<ol style="list-style-type: none"> 8. Desarrollo de ejercicios estudio de casos 9. Planteamiento y solución de problemas 10. Diseño y desarrollo de proyectos
Meta-cognitivas		<ol style="list-style-type: none"> a. Retrospección b. Reconstrucción c. Prospección

Fuente: Abdón Montenegro Ignacio (2005)

Las estrategias podrán ser modificadas de acuerdo al contexto y necesidades de los estudiantes, estas serán un medio para que el aprendizaje de los estudiantes sea significativo.

²⁷ Abdón Montenegro, I. (2005) Aprendizaje y desarrollo de las competencias. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia Pág.

d) Recursos didácticos

Los recursos didácticos en la escuela

Son mediatizadores indispensables para alcanzar el objetivo de formar una comunidad de lectores: libros, bibliotecas, revistas, fotografías, textos manuscritos, fichas didácticas, fichas de lectura, etiquetas, postales, debates grabados, esquemas, organigramas, carteles, videos, abecedarios en carteles o fichas, diccionarios, diapositivas, presentaciones digitalizadas, producciones didácticas multimedia, son todos instrumentos válidos para el aprendizaje y la enseñanza, siempre y cuando fortalezcan una red de comunicación cara a cara entre los alumnos y entre los alumnos y docentes, y los expongan al uso corriente y con sentido- de la comunicación textual en diferentes sapor y formatos.

Diversidad y recursos didácticos

A menudo se denuncia que, desde el punto de vista de los recursos didácticos, las escuelas se fueren diferenciando, entre otras cosas, por la carencia, la pobreza y la obsolescencia de medios de unas, en relación con la abundancia y la riqueza tecnológica de otras.

Las escuelas pueden disponer, hoy, de una oferta riquísimas de recursos tradicionales o tecnológicos. Sin embargo, éstos no alcanzan a satisfacer totalmente las necesidades pedagógicas, ya que requieren de la adecuación al contexto, que debe ser implementada por el docente. Además, por otra parte, son mayoría las escuelas que no los poseen.

De un modo u otro, es la competencia como lectores y escritores de textos lo que persiste y se produce entre los alumnos de todos los niveles, hasta el universitario.

Recursos tecnológicos

Cambiar las prácticas docentes: el concepto de buena práctica con TIC

Actualmente es conocido que las TIC generan mejora educativa y del aprendizaje siempre y cuando el uso de las mismas esté íntimamente vinculado con la innovación y renovación pedagógica de la práctica docente. La tecnología por sí sola no genera de forma automática mejoras e innovaciones didácticas. La condición es que el docente use las TIC para proponer actividades de aprendizaje innovadoras y que ayuden al alumnado a obtener aprendizajes de calidad. Cuando esto sucede puede afirmarse que es una buena práctica docente.

El concepto de buena práctica hace referencia a la identificación de aquellas situaciones y/o actividades profesionales que se consideran ejemplares de un determinado quehacer o de un modus operandi en función de ciertos criterios de valor. Epper y Bates (2004) indican que las características de una buena práctica consistirán en que contribuyen a mejorar el desempeño de un proceso; responden a una experiencia sistematizada, documentada y experimentada. Su diseño se realiza desde un enfoque innovador; aplican métodos de excelencia basados en la innovación, son extrapolables a otros contextos.

Juan de Pablo (2010) define el decálogo para un uso innovador y de buenas prácticas pedagógicas con las TIC. Es evidente que cuando un docente toma la decisión de emplear las nuevas tecnologías digitales en su práctica docente inevitablemente se está planteando nuevos retos y desafíos de su profesionalidad. Este proceso de innovación de su práctica docente no es fácil ni se logra en poco tiempo. Por ello, ha de destacarse la idea básica y central de que la planificación de actividades con tecnologías no puede realizarse de modo espontáneo y azaroso, sino que debe partir de un modelo educativo. Es decir, la actividad cobra sentido pedagógico no por la mera realización de la misma, sino porque ésta es parte de un proceso más amplio dirigido a lograr las metas de aprendizaje que subyacen a un determinado modelo de educación.

En consecuencia, un proyecto o planificación didáctica destinada a que el alumnado aprenda a través de la realización de actividades realizadas con las TIC, en una perspectiva metodológica que asuma los planteamientos y principios que hemos enunciado anteriormente, debiera planificarse bajo un modelo educativo caracterizado por los elementos siguientes, propuesto por Pons, Juan de Pablos (2010):

- Alfabetización en competencias digitales e informacionales.
- La metodología de enseñanza que se desarrolle debe caracterizarse por cuestionar el monopolio del libro de texto como fuente única del conocimiento y estimular en el estudiante la búsqueda de informaciones a través de variadas fuentes y tecnologías, así como la reflexión y el contraste crítico permanente de los datos.
- Enseñar con computadoras en una perspectiva constructivista, significa plantear problemas para que el alumnado articule planes de trabajo y desarrollen acciones necesarias con la tecnología.
- Frente al aprendizaje como una experiencia individual, el reto es utilizar la tecnología para generar proceso de aprendizaje colaborativo entre los estudiantes de la clase y entre las clases geográficamente distantes.
- El papel del docente en el aula debe ser más el de un organizador y supervisor de las actividades de aprendizaje que se generan con tecnologías, que el de un transmisor de información elaborada.
- Planificar el proceso y las actividades de alfabetización informacional; audiovisual y digital como una tarea integrada y transversal en el desarrollo del currículo de todas las materias.
- De este modelo educativo de referencia general para la utilización de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje escolares pudieran inferirse un conjunto de criterios, que a modo de decálogo, pudieran servir para guiar la planificación y el desarrollo de las prácticas didácticas con TIC en el aula.

e) Evaluación de los aprendizajes

La evaluación debe estar integrada en el proceso educativo y convertirse en un instrumento de acción pedagógica que permite por un lado adaptar la actuación educativa docente a las características individuales de los alumnos a lo largo de su proceso de aprendizaje; y además comprobar y determinar si han conseguido las finalidades y competencias básicas que son el objeto y razón de ser de la actuación educativa. “En consecuencia, el concepto de evaluación en que actualmente nos encontramos no se reduce al hecho habitual de evaluar solo los contenidos, sino que también debe tener en cuenta distintos aspectos que intervienen en el proceso educativo de los alumnos: las habilidades, las actitudes y valores, y las estrategias de aprendizaje, sin olvidar los aspectos docentes del proceso de enseñanza que inciden en el aprendizaje: metodología empleada, intercomunicación en el aula, nivel de exigencia etc.”²⁸ Ésta debe ser global, integradora e individualizada, a la vez debe considerarse como un instrumento de acción pedagógica, para que se logre regular todo el proceso educativo, con el propósito de mejorarlo y personalizarlo.

Las formas de concebir y llevar a cabo la evaluación tiene una relación directa con las funciones que se pretenden que cumplan las instituciones educativas en la sociedad, con los criterios de científicidad y de validación de los conocimientos, con el modo de concebir la naturaleza del conocimiento y el proceso de aprendizaje y, por lo tanto, con la concepción de aprendizaje y de enseñanza que sostienen la práctica docente en el aula.

La evaluación debe situarse como una estrategia de la enseñanza, pues por medio de ella se retroalimenta dicho proceso. Si como resultado de la evaluación se descubre que los objetivos se están alcanzando en un grado mucho menor que el esperado o que no se están alcanzando, inmediatamente surgirá una revisión de los planes, de las actividades que se están realizando, de la actitud del maestro, de la actitud de los estudiantes. Todo este movimiento traerá como

²⁸ Ibíd. Pág. 19

resultado un reajuste, una adecuación que fortalecerá el proceso enseñanza aprendizaje que se viene realizando; es así como la evaluación desempeña su función de retroalimentación.

Plantear la enseñanza con el propósito de lograr aprendizajes genuinos supone atender la diversidad de los alumnos, considerar su historia singular y su extracción social y cultural, y ello implica diferenciar claramente la evaluación como parte inevitable y esperable del proceso de enseñanza, con respecto a la calificación y acreditación, que son cuestiones de índole administración.

“La evaluación es un proceso más amplio que la calificación y la acreditación, pero fundamentalmente, son diferentes. Esto no invalida que para calificar y promover sea necesario evaluar, pero esto no supone lo contrario.”²⁹

Partiendo de lo anterior, el MINED a través del Plan Nacional de Educación 2021, diseña una línea de trabajo por medio del Currículo al servicio del aprendizaje, estableciendo una concepción de evaluación, donde su principal finalidad es orientar a los docentes para que valoren, orienten y fortalezcan el aprendizaje de los educandos. Apostando que con “mejores prácticas de evaluación se mejore también el proceso de enseñanza aprendizaje, y con ello, cumplir con la función primordial de la educación: lograr que los estudiantes aprendan”³⁰

En el documento de Evaluación al servicio de los aprendizajes se abordan las preguntas básicas que implica la evaluación de los aprendizajes:

- 1) ¿Para qué evaluar? Es el sentido de la evaluación.
- 2) ¿Qué evaluar? Desafíos al evaluar competencias, se argumenta la importancia de utilizar indicadores de logro y se desarrolla un planteamiento sobre la planificación de la evaluación.
- 3) ¿Cómo evaluar? Componentes curriculares, que se deben articular en la evaluación. Se enfatiza en evaluar de manera coherente con los lineamientos curriculares y con la práctica diaria.

²⁹ Ibíd. Pág. 180

³⁰ MINED. (2008) Evaluación al Servicio del Aprendizaje. El Salvador. Pág. 7

- 4) Normativa para la evaluación de los aprendizajes. Especifican la Normativa General de evaluación y las normativas por nivel y modalidad.
- 5) Evaluación continua y el refuerzo académico en primer grado. La evaluación puede contribuir a revertir posibles fracasos en muchos niños y niñas de primer grado, donde se reporta el mayor índice de repitencia del sistema educativo.³¹

A partir del análisis de las preguntas anteriores, permite visualizar los componentes de la evaluación, retomando elementos propios dentro del proceso de aprendizaje.

Es necesario considerar, la existencia de diferentes niveles de logro en relación a una competencia y a la diversidad existente en el aula, por lo tanto es natural que el estudiantado presente diferentes estilos y ritmos de aprendizaje; por lo que Calero Pérez, Mavilo (2009) recomienda considerar el siguiente proceso al evaluar:

- 1) Analizar los objetivos, contenidos y las actividades de la planificación didáctica, para identificar el aspecto de la competencia que se trabajará, así se podrá tomar en cuenta que algunos objetivos necesitarán mayor tiempo para evidenciar los logros esperados.
- 2) Analizar los indicadores de logro sugeridos en cada unidad del programa de estudio (que puedan generar otros indicadores de evaluación más específicos) y los indicadores de logro priorizados por trimestre o período.
- 3) Identificar la realidad en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje, lo que orientará la selección de los indicadores de logro de los programas de estudio.
- 4) Si es necesario, al redactar los indicadores evaluación, considerar las manifestaciones del estudiantado en el área cognoscitiva, socio-afectiva y psicomotriz.

³¹ *Ibíd.* Pág. 8

Es importante que el docente canalice qué desea evaluar, partir de ello deberá planificar la metodología que le permita, conocer el logro y las dificultades de los estudiantes. “La evaluación se efectúa en directa relación con la metodología del proceso educativo (y de enseñanza-aprendizaje); por consiguiente, como no hay formas únicas de educar ni de enseñar, tampoco existen recetas ni formas únicas de evaluar. Tal como se educa y se enseña, se debe evaluar. No se debe educar o enseñar de una manera y evaluar de otra.”³²

Es necesario plantear la enseñanza en términos de intervenciones y ayuda pedagógica con el propósito de que los estudiantes logren aprendizajes significativos. “La evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático de valoración e interpretación de los avances, logros (rendimientos) y dificultades que se producen en el aprendizaje de los educandos”³³. Su propósito es orientar y mejorar el rendimiento de los alumnos, la labor docente (proceso enseñanza-aprendizaje), el currículo, el contexto, para brindar ayudas tendientes a asegurar la formación integral de los educandos. De este modo es posible promover aprendizajes sin límites, aprendizajes continuos y cada vez de mayor nivel y calidad

Es necesario hacer modificaciones al sistema de evaluación adoptado por algunos docentes, y generar nuevos conocimientos después de un periodo de evaluación.

³² Calero Pérez, Mavilo (2009) Aprendizajes sin Límites Constructivismo. Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V. México. Pág.159

³³ Ibid. Pág 160

CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN.

A - DEFINICIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El marco metodológico en una investigación define la forma y características en la cual se ejecuta ésta; así para este caso, el equipo investigador analizó los diseños experimentales y no experimentales buscando las ventajas y revisando los criterios técnicos que hay que reunir para desarrollar la investigación y además ha definido, el tipo de investigación, el sistema de hipótesis; dentro de ellas las variables de estudio y la población y muestra idónea para opinar sobre la temática en estudio.

Por la naturaleza y características de esta investigación se ha planteado que tendrá un diseño **no experimental**.

En este tipo de diseños el investigador no está en capacidad de manipular deliberadamente la variable independiente para ver los efectos en la variable dependiente, sin modificar las variables de manera intencional si no que el campo de estudio es la realidad misma; es decir, se observará el fenómeno y se estudiará en su contexto natural (Centros de estudio del sector público)

En este tipo de estudios al investigador le interesa por qué, cuándo y cómo sucede el fenómeno, se trata de explicar las principales causas y consecuencias relacionadas con el fenómeno de estudio; para el caso se trata de establecer el nivel de incidencia que tienen los procesos administrativos en los procesos pedagógicos aplicados en el aula.

B- DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este tipo de investigaciones se tomó en cuenta la problemática en estudio y los objetivos propuestos para definir el tipo de investigación que se seguirá.

El estudio **inició de manera descriptiva**, en el cual se describió ampliamente cada una de las variables, para que lector amplíe su marco de referencia del objeto de estudio y finalizará con el tipo de investigación explicativa.

Este tipo de investigación trata de demostrar con indicadores bien definidos que las decisiones de tipo administrativas que toman los Directores/as tienen una gran influencia en el desarrollo pedagógico, por lo tanto es necesario guardar el equilibrio entre ambas variables.

C- SISTEMA DE HIPÓTESIS

Este estudio contempla la formulación de hipótesis en correspondencia con los objetivos de investigación, se tendrá hipótesis general, hipótesis específicas e hipótesis nulas.

1- Hipótesis General

- ¿La administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador?

2- Hipótesis Específicas:

- Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula.
- El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales

Definición conceptual de las variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
VI: Administración escolar de las Instituciones Educativas públicas	Para esta investigación se comprenderá como el conjunto de decisiones de tipo administrativo que deben tomar las instituciones educativas, encaminadas al mejoramiento del funcionamiento eficiente que incidan en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de administración • Liderazgo • Controles • Recursos necesarios • Planes educativos • Valores institucionales • Clima organizacional • Organización escolar

Variables	Definición Conceptual	INDICADORES
	pedagógicos	
VD: Calidad de los procesos pedagógicos	Es un conjunto de características pedagógicas aplicadas por los docentes, las cuales están relacionadas con las decisiones administrativas, que favorecen el trabajo en el aula	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento didáctico • Aplicación de estrategias didácticas • Utilización de Recursos tecnológicos • Evaluación de los aprendizajes • Organización de los aprendizajes • Desarrollo profesional docente • Gestión • Calidad educativa
VI- Elementos de la administración escolar	Es un conjunto de subprocesos interrelacionados entre sí, que contribuyen en la administración de instituciones educativas, referidos al planeamiento, dirección, control y evaluación de los procesos pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Proyección institucional • Control • Evaluación • Planificación de la evaluación • Utilidad de la evaluación • Planeación • Participación en la planeación • Importancia del plan
VD- proceso pedagógico	Conjunto de estrategias y actividades que el docente desarrolla en el aula, los cuales incluyen el planeamiento didáctico, recursos, metodología, sistema de evaluación, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de grado • Recursos didácticos • Estrategias metodológicas • Métodos e instrumentos de evaluación

Variables	Definición Conceptual	INDICADORES
VI- El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos.	Es un componente de la administración escolar que contiene diversos mecanismos y estrategias, con la finalidad de verificar el cumplimiento de lo planeado y reorientar procesos si es necesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia • Mecanismos • Periodicidad • Responsabilidad de control • Asistencia técnica
VD- cumplimiento de los objetivos institucionales	Son los resultados cualitativos y cuantitativos, producto de una planificación educativa, los cuales deberán ser evidentes y congruentes en contexto educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de logros con lo planeado. • Satisfacción de los logros • Plan de mejora • Medición de logros

D. POBLACIÓN Y MUESTRA.

1. Definición de la Población y muestra

Para esta investigación la población que se tomó en cuenta son los docentes, directores y expertos en el tema.

2. Descripción de la población

- Docentes:

Son profesionales docentes responsables del proceso enseñanza aprendizaje en Educación básica.

En el caso de los docentes, se aplicó la técnica del muestreo dirigido, específicamente con docentes que reúnan los siguientes criterios:

- Docente que esté trabajando en el nivel de educación básica del sector público.
- Docente con disponibilidad de tiempo para participar en el estudio.

- **Directores:** Son profesionales docentes responsables de la administración escolar en sus centros educativos, tienen la responsabilidad de la conducción y dirección pedagógica y administrativa.
- **Expertos en educación:** son profesionales que norman procesos educativos, conocen el área, normalmente son Lic. En Ciencias de la educación o carreras afines.

En todo proceso de investigación la teoría plantea que se debe guardar un equilibrio de los que opinan del tema en estudio, luego de conocer la opinión de docentes y directores, se consultaron las mismas variables de estudio con personal técnico conocedor del área. Para ello fue necesario definir el siguiente perfil:

1. Experiencia en el área educativa
2. Tiempo de servicio profesional
3. Vinculación tanto en el área administrativo y relacionados con centros educativos públicos.
4. Nivel académico de maestría en educación o áreas afines
5. Investigadores educativos.

Procedimiento para calcular la Muestra

Población	Población (N)
Docentes de educación básica	50
Directores	5
Expertos consultados	3

En el caso de los docentes, directores y expertos por ser una población menor que 100, no se les aplicó una fórmula de muestreo. Se realizó una estrategia de muestreo dirigido denominado “a juicio de expertos”, se le aplicó un cuestionario, que exploró las mismas variables que se consultaron a los profesores y directores, solo que ambos respondieron según su función.

INFORMACIÓN GENERAL DE CENTROS EDUCATIVOS SELECCIONADOS

Los criterios de selección de centros educativos para el estudio fueron: ubicación geográfica, accesibilidad para administrar los instrumentos, planta docente numerosa, lo que permitió obtener los siguientes datos:

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR	Total docentes	Total de estudiantes	Ubicación geográfica
1. Centro Escolar José Simeón Cañas.	40	1,029	Décima Avenida sur N° 1650 Barrio San Jacinto San Salvador
2. Centro Escolar República de Paraguay.	26	454	Calle Modelo y Final Primera Avenida Sur Barrio Candelaria San Salvador
3. Centro Escolar República de Costa Rica.	18	350	6ta Calle Oriente y 6ta Avenida Sur N° 416 San Salvador
4. Centro Escolar República del Ecuador.	26	735	17 Av. Sur y Calle Francisco Menéndez Barrio Santa Anita
Centro Escolar España.	54	1200	Calle San Antonio Abad y Avenida Don Bosco San Salvador
TOTALES	164	3,768	

INFORMACIÓN DE DIRECTORES Y DIRECTORA

A través del cuestionario aplicado a directores y directora se obtuvieron datos generales de las cinco instituciones donde se realizó la investigación, las cuales se consolidan en el siguiente cuadro.

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR	DIRECTO/A EN FUNCIONES O NOMBRADO	SEXO	NIVEL ESCALAFONARIO	EDAD EN RANGOS	AÑOS DE EXPERIENCIA DE DIRECTOR/A EN RANGOS
Centro Escolar José Simeón Cañas.	Nombrado	F	2	31-40	11-15
Centro Escolar República de Paraguay.	En funciones	M	1	41-50	5-10
Centro Escolar República de Costa Rica.	En funciones	M	1	51-60	26-30
Centro Escolar República del Ecuador.	Nombrado	M	1	41-50	16-20
Centro Escolar España.	Nombrado	M	1	51-60	26-30

Para tener una visión global de las cinco instituciones se resumen de la siguiente manera:

DIRECTORES		SEXO		NIVEL ESCALAFONARIO		EDAD EN RANGOS		ANOS DE EXPERIENCIA	
NOMBRADOS EN FUNCIONES	3	MASCULINO	4	NIVEL 1	4	31-40	1	5-10	1
	2		FEMENINO		1	NIVEL 2	1	41-50	2
		51-60		2				16-20	1
								26-30	2

INFORMACIÓN GENERAL DE DOCENTES POR CENTRO EDUCATIVO

En el instrumento aplicado a los docentes se consideraron algunos datos generales, a continuación se presentan por escuelas:

CENTRO ESCOLAR	SEXO		NIVEL ESCALAFONARIO		EDAD EN RANGOS		ANOS DE EXPERIENCIA	
CENTRO ESCOLAR JOSÉ SIMEÓN CAÑAS	MASCULINO	1	NIVEL 1	1	31-40	2	16-20	1
					41-50	5	21-25	6
	FEMENINO	9	NIVEL 2	9	51-60	3	26-30	3

CENTRO ESCOLAR	SEXO		NIVEL ESCALAFONARIO		EDAD EN RANGOS		ANOS DE EXPERIENCIA	
CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE PARAGUAY	MASCULINO	2	NIVEL 1	2	31-40	1	11-15	3
					41-50	7	16-20	4
	FEMENINO	8	NIVEL 2	8	51-60	2	21-25	2
							26-30	1

CENTRO ESCOLAR	SEXO		NIVEL ESCALAFONARIO		EDAD EN RANGOS		ANOS DE EXPERIENCIA	
CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE COSTA RICA	MASCULINO	3	NIVEL 1	4	31-40	3	16-20	2
					41-50	4	21-25	5
	FEMENINO	7	NIVEL 2	6	51-60	3	26-30	3

CENTRO ESCOLAR	SEXO		NIVEL ESCALAFONARIO		EDAD EN RANGOS		ANOS DE EXPERIENCIA	
CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE PARAGUAY	MASCULINO	2	NIVEL 1	2	31-40	2	5-10	1
					41-50	7	11-15	3
	FEMENINO	8	NIVEL 2	8	51-60	1	16-20	4
							26-30	2

CENTRO ESCOLAR	SEXO		NIVEL ESCALAFONARIO		EDAD EN RANGOS		ANOS DE EXPERIENCIA	
CENTRO ESCOLAR ESPAÑA	MASCULINO	3	NIVEL 1	2	20-30	1	5-10	1
					31-40	1	11-15	3
	FEMENINO	7	NIVEL 2	8	41-50	6	16-20	1
					51-60	2	21-25	2
							26-30	3

CAPÍTULO IV MARCO OPERATIVO

A - TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Para esta investigación se utilizó **la técnica de la encuesta y la entrevista.**

La encuesta consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

La entrevista se aplicó a los expertos, a quienes se les consultó sobre las principales variables de estudio (Ver matriz de análisis)

Ventajas de la encuesta:

La técnica más utilizada ya que permite obtener información de casi cualquier tipo de población,

Permite tener información sobre los encuestados.

Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

- Inconvenientes:

No permite analizar con profundidad (recurrir a grupos de discusión).

El cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionalizó las variables objetos de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario están relacionados con los indicadores.

La técnica de la encuesta incluye la elaboración de un cuestionario, (Ver anexo No. 2) el cual fue estructurado de la siguiente manera:

- Identificación institucional.
- Propósito de la investigación.
- Indicaciones para el llenado.
- Información general del encuestado.
- Reactivos y una escala de respuestas.

Las preguntas y/o reactivos están estrechamente relacionados con los indicadores seleccionados para explorar cada una de las variables, utilizando la escala de Likert por ser, esta, la más apropiada para este tipo de investigación

B- PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Una vez se elaboró el instrumento fue objeto del respectivo proceso de validación, en el cual participaron docentes y directores con las mismas características de la población objeto de estudio y además se conoció la opinión de expertos en el tema.

Aspectos que fueron validados

- Contenido de las preguntas (Nivel de comprensión)
- Relación de preguntas con indicadores
- El centro de gravedad de las preguntas (La pregunta solo mide un indicador)
- El tiempo de respuesta del instrumento
- Tipo de escala (Acorde a los reactivos)
- Cantidad de preguntas

Una vez validado los instrumentos de investigación se realizaron los ajustes necesarios y la reproducción de estos.

C- PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez definido el cuestionario, se aplicó de la siguiente manera:

- 1- El equipo investigador gestionó ante las autoridades de los Centros Educativos los permisos respectivos para aplicar los cuestionarios.
- 2- Se coordinó con los docentes respectivos, horarios y compromisos a efecto de mostrar mejor efectividad en la recolección de la información.
- 3- En el caso de los expertos, también se aplicó una guía de entrevista, en sus lugares de trabajo.
- 5- El equipo investigador aplicó diversas estrategias que garantizaron la recopilación de información inmediata.

Una vez recolectados los instrumentos se codificaron desde el no.1 hasta N, por sector a efecto de facilitar el procesamiento.

B - PROCESAMIENTO DE DATOS

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se codificaron cada una de las respuestas, también se calcularon frecuencias por preguntas, porcentajes y se aplicó un estadístico inferencial para comprobar las hipótesis.

Para mayor efectividad se utilizó el SPSS, a efecto de procesar la información de acuerdo a los propósitos de la investigación.

Una vez identificadas las frecuencias por preguntas, se calcularon porcentajes, utilizando la regla de tres simple, luego se presentó un cuadro comparativo de las frecuencias de opiniones entre centros educativos, posteriormente se realizó la comprobación de hipótesis utilizando el Chi. Cuadrado; esta comprobación solo se aplicó a las opiniones de los docentes, pues por normas estadísticas, no se aplicó a las opiniones de los cinco Directores, al final se presentó un cuadro de análisis, para comparar y contrastar opiniones de los sectores participantes, lo cual permitió de manera efectiva sacar conclusiones y recomendaciones preferentemente una o

dos conclusiones por hipótesis, tomando en cuenta la estrecha relación existente entre los objetivos y las hipótesis.

Para mayor comprensión, en el análisis descriptivo se elaboraron los gráficos respectivos.

Es importante informar al lector que para el procesamiento de los datos se utilizaron estadísticos descriptivos como frecuencias y porcentajes y un estadístico inferencial no paramétricos, como el Chi cuadrado para la prueba de hipótesis

“El Chi cuadrado, según Roberto Hernández Sampieri, en el libro metodología de la investigación, segunda edición, página 400 y 401, es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas”.

Para una mayor comprensión de los resultados procesados, se presentan en el orden siguiente:

- a. Información general de los Centros Educativos, directores y docentes
- b. Análisis descriptivo porcentual del cuestionario administrado a los docentes, según hipótesis
- c. Análisis descriptivo comparativo entre Centros Educativos, según hipótesis
- d. Análisis inferencial no paramétrico del cuestionario administrado a los docentes, utilizando el Chi Cuadrado.
- e. Análisis descriptivo porcentual del cuestionario administrado a los directores.

E. HALLAZGOS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DEL CUESTIONARIO ADMINISTRADO A DOCENTES

Se presentan los resultados obtenidos organizados en cuadros y gráficas, lo que permitió establecer comparaciones de las variables de estudio de acuerdo a la opinión de los docentes, directores/as y expertos en educación encuestados.

Hipótesis General

La administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador?

VI ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

N°	PREGUNTAS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1	¿Cómo valora el tipo de administración del centro educativo?	23	46,0	5	10,0	17	34,0	5	10,0	50
2	¿En qué medida considera efectivo la administración del Centro Escolar?	22	44,0	7	14,0	21	42,0	0	0	50
Liderazgo										
3	¿Cómo considera la participación de los líderes comunitarios en el centro escolar?	21	42,0	1	2,0	20	40,0	8	16,0	50
4	¿Cómo considera la participación de los docentes líderes en la institución?	26	52,0	10	20,0	6	12,0	8	16,0	50
Controles										
5	¿Cómo valora el sistema de controles para tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa?	18	36,0	4	8,0	28	56,0	0	0	50
Recursos necesarios										
6	¿Cómo valora la gestión y uso de recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, proyectos y planes propuestos para dar cumplimiento a éstos?	15	30,0	9	18,0	20	40,0	6	12,0	50

N°	PREGUNTAS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	
	Planes educativos									
7	¿Con qué criterio valora el cumplimiento de los proyectos institucionales?									
7,1	PEI	29	58,0	4	8,0	12	24,0	5	10,0	50
7,2	PCC	29	58,0	4	8,0	12	24,0	5	10,0	50
7,3	PEA	31	62,0	8	16,0	6	12,0	5	10,0	50
7,4	Proyectos de Gestión	26	52,0	4	8,0	15	30,0	5	10,0	50
7,5	Proyectos complementarios	29	58,0	4	8,0	12	24,0	5	10,0	50
8	¿Cómo evalúa la participación de los equipos de gestión y evaluación en las fases de los proyectos educativos de?:									
8,1	Elaboración	33	66,0	4	8,0	8	16,0	5	10,0	50
8,2	Revisión	29	58,0	8	16,0	8	16,0	5	10,0	50
8,3	Implementación	33	66,0	5	10,0	7	14,0	5	10,0	50
8,4	Evaluación	29	58,0	8	16,0	8	16,0	5	10,0	50
	Clima organizacional									
9	¿Cómo valora la relación entre?:									
9,1	- Docente-docente	38	76,0	7	14,0	2	4,0	3	6,0	50
9,2	- Director-docente	33	66,0	15	30,0	2	4,0	0	0	50
9,3	- Docentes- familias	34	68,0	13	26,0	3	6,0	0	0	50
9,4	- Docente- estudiante	38	76,0	10	20,0	2	4,0	0	0	50
9,5	- Personal administrativo-comunidad educativa	38	76,0	10	20,0	2	4,0	0	0	50
9,6	- Escuela –entorno	37	74,0	8	16,0	5	10,0	0	0	50
	Organización escolar									
10	¿Cómo considera el funcionamiento de los siguientes componentes de la organización escolar?									
10,1	Organización de la comunidad educativa	23	46,0	17	34,0	10	20,0	0	0	50
10,2	Organización del año escolar	33	66,0	17	34,0	0	0	0	0	50
10,3	Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos	13	26,0	18	36,0	19	38,0	0	0	50
10,4	Organización del mobiliario, equipo y material didáctico	16	32,0	8	16,0	15	30,0	11	22,0	50
10,5	Archivo escolar	17	34,0	8	16,0	14	28,0	11	22,0	50

N°	PREGUNTAS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		Total
		F	%	F	%	F	%	F	%	
10,6	Organización del presupuesto anual con base al PEA	14	28,0	10	20,0	15	30,0	11	22,0	50
10,7	Organización de los recreos	25	50,0	20	40,0	0	0	5	10,0	50
10,8	Escuela de padres y madres	28	56,0	11	22,0	6	12,0	5	10,0	50
10,9	Entrega de resultados académicos y refuerzo	29	58,0	21	42,0	0	0	0	0	50
10,10	Organización de la biblioteca escolar	10	20,0	3	6,0	13	26,0	24	48,0	50
10,11	Alimentación escolar	25	50,0	7	14,0	6	12,0	12	24,0	50
10,12	Atención a padres y madres	22	44,0	17	34,0	6	12,0	5	10,0	50
10,13	Orden y limpieza del centro educativo	21	42,0	9	18,0	20	40,0	0	0	50
10,14	Organización del aula en el nivel de Educación Básica	26	52,0	19	38,0	5	10,0	0	0	50
	SUBTOTAL	913	52.17	333	19.0	345	19.7	159	9.0	1750

INTERPRETACIÓN

En términos generales se puede apreciar que el tipo de administración que se practica en los centros educativos investigados, los docentes la valoran con criterios de satisfactorio y muy satisfactorio, lo que está representado por un porcentaje que escasamente supera el 50% ; un porcentaje que oscila entre el 42% y 34% califican la administración como poca satisfactoria, y un 10% la considera deficiente. Es interesante ver que los docentes están conscientes de que la administración de la educación necesita un de un cambio para tratar de apostarle a una mejor calidad.

Con respecto a la valoración del liderazgo, los docentes opinan que la participación de la comunidad es satisfactoria en un 42% , poco satisfactoria en un 40%; mientras que la participación de los docentes líderes en la institución ligeramente se aprecia en un 52% como satisfactoria, lo que indica que habrá que buscar estrategias de desarrollar mejores líderes, porque es muy mínima la valoración de un liderazgo muy satisfactorio (20%). Un líder tiene que fundamentar

sus decisiones en capacidades y ejecutar sus planes buscando la mejor organización social para hacer cosas que él solo no puede hacer, por ello tiene que valerse de las capacidades del equipo de trabajo.

Los docentes valoran el sistema de controles para tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa como poco satisfactoria en un 56% y satisfactoria en un 36% lo que refleja que los controles practicados en estas comunidades educativas necesita de implementar otros sistemas que le apuesten que las competencias u objetivos tienen que ser monitoreados con un seguimiento constante para implementar estrategias que conlleven al logro de esas metas retroalimentando oportunamente y buscar un resultado tal como se esperaba que se alcance.

En relación a la gestión de recursos para cumplir con los objetivos, proyectos y planes propuestos en las instituciones educativas, un 40% de los docentes lo consideran como poco satisfactorio y un 12% que la gestión es deficiente, solamente un 30% valora esta gestión como satisfactoria y un 18% como muy satisfactoria, significa que los docentes requieren que se les apoye con los recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales y los planes propuestos.

Los docentes valoran la participación de los equipos de gestión en el diseño e implementación y el cumplimiento de los planes educativos institucionales entre un 52% y 66% como satisfactorio y entre el 12% y 30% como poco satisfactorio, lo que indica que las instituciones educativas deben medir y priorizar de qué es lo que pueden hacer durante un año y un periodo de gestión para no reflejar incapacidad de cumplimiento de metas. Es evidente que no todo el equipo de trabajo está satisfecho con la participación de los equipos de gestión, significaría entonces que, se debe prestarse atención al tema de trabajo colegiado, considerando la teoría de las escuelas eficaces, ésta supone que este tipo de trabajo ayuda a mejorar la calidad, y sobre todo que las tareas sean menos tediosas solo para un grupo, sino más bien el equipo está para que las tareas

se realicen de forma eficaz. Esto significa que las opiniones, habilidades y conocimientos de otros docentes enriquecen la tarea pedagógica.

Es bueno apreciar los porcentajes satisfactorios y muy satisfactorios del clima organizacional que existe en estas instituciones donde se realizó la investigación, lo cual es favorable porque un ambiente de trabajo donde se generan buenas relaciones entre los miembros, favorece el desarrollo del trabajo y por ende contribuye a logro de los objetivos institucionales tendientes a ofrecer una mejor calidad de la educación. Una de las características esenciales de las escuelas eficaces es precisamente el clima o ambiente de trabajo, mientras la administración y el equipo docente se preocupen por mejorar este aspecto, los procesos pedagógicos y administrativos motivarán a los docentes a comprometerse con la visión y misión institución, en términos generales esto quiere decir tener un sentido de pertenencia, pues en la medida que un individuo se sienta satisfecho con el ambiente laboral, centrará sus energías y conocimientos en sacar las tareas de forma eficaz.

Precisamente se constata en los datos que, en las instituciones donde se llevó a cabo el estudio, los docentes se sienten realizados con el clima que existe en éstas, significa, esto es un punto de referencia para suponer que hay mucho compromiso institucional, porque ya es sabido que el clima es uno de los aspectos que todavía están por mejorar en muchas instituciones.

En relación al indicador de la organización escolar, los docentes lo califican como satisfactoriamente entre un rango de porcentajes entre el 28% y 66%; muy satisfactorio entre los porcentajes de 6% y 42%; los componentes mejores valorados están: la organización escolar, entrega de resultados académicos y refuerzo, organización de los recreos, desarrollo de escuela de padres y madres, organización del aula, organización de la comunidad educativa, atención a padres y madres, orden y limpieza del centro educativo, este es un indicador que refleja que los directores le dedican bastante tiempo a este rubro administrativo, priorizando poco el área pedagógica que sería el corazón de los centros educativos si es que quieren contribuir a mejorar la calidad de la educación.

Comparando los resultados con la teoría de las escuelas eficaces adoptada en esta investigación puede determinarse que los centros educativos estudiados, necesitan de cambios estratégicos específicamente en las áreas de la administración, liderazgo y organización escolar, ya que en cada uno de éstos se constató (según resultados) que hay en algunos aspectos que más del 50% de la población docente realmente no está plenamente satisfecha con los aspectos mencionados.

Por un lado para que exista eficacia en la escuela, se debe trabajar por un buen liderazgo, esto significa preparar mejor a la persona que lidera el trabajo o quehacer educativo. Y por otro lado debe enfocarse el trabajo colegiado; es decir enriquecer este elemento, esto puede mejorarse creando más espacio de trabajo por especialidad y círculos de estudio, donde pueda discutirse los problemas, intereses y necesidades educativas encontradas en el proceso. Una escuela eficaz requiere de éstos y otros elementos como el compromiso docente, en la medida que los docentes se identifiquen con su institución, tendrán inspiración por mejorar el trabajo, buscar innovaciones pedagógicas, y sobre todo trabajar por lograr las metas y objetivos previstos en los grandes planes educativos como el Proyecto Educativo institucional y Proyecto Curricular de Centro. De igual manera la escuela eficaz debe fortalecer la evaluación permanente ya sea institucional y del aprendizaje, debido a que es un proceso que permite la toma de decisiones basada en los resultados obtenidos.

V.D. CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
11	a) Planeamiento Didáctico Cómo valora el diseño y seguimiento a los planes didácticos de cada nivel educativo que se atienden.	29	58,0	11	22,0	2	4,0	8	16,0	50
12	Cómo considera el acompañamiento y seguimiento a al desempeño docente.	26	52,0	12	24,0	12	24,0	0	0	50
	b) Aplicación de las estrategias didácticas									

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
13	¿En qué medida las estrategias didácticas que aplica favorecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes?	31	62,0	11	22,0	8	16,0	0		50
14	¿En qué medida las estrategias plasmadas en la planificación didáctica se ven reflejadas en la práctica docente?	33	66,0	9	18,0	8	16,0	0	0	50
15	¿Cómo valora el nivel de correspondencia de las estrategias didácticas aplicadas por los docentes con las necesidades e intereses de los estudiantes?	27	54,0	15	30,0	7	14,0	1	2,0	50
	c) Utilización de recursos tecnológicos									
16	¿Cómo considera el uso que se le da al recurso tecnológico?	25	50,0	2	4,0	13	26,0	10	20,0	50
17	¿Cómo valora el mecanismo de solicitud y control sobre el uso del recurso?	22	44,0	2	4,0	19	38,0	7	14,0	50
18	¿En qué medida el uso del recurso tecnológico es plasmado en las planificaciones didácticas de los docentes?	17	34,0	4	8,0	14	28,0	15	30,0	50
	e) Organización de los aprendizajes									
19	¿En qué medida la organización de los aprendizajes responde a las necesidades, intereses, problemas, contexto social y familiar de los estudiantes?	31	62,0	18	36,0	1	2,0	0	,0	50
	f) Desarrollo profesional docente									
20	El plan de mejora al desempeño docente es congruente con las necesidades encontradas en los procesos de acompañamiento y seguimiento docente.	22	44,0	15	30,0	8	16,0	5	10,0	50
	g) Gestión									
21	¿Cuál es la valoración de la gestión con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en cuanto al aporte al desarrollo institucional?	20	40,0	9	18,0	15	30,0	6	12,0	50
22	¿La institución hace uso óptimo de los recursos para mejorar la calidad educativa?	28	56,0	2	4,0	12	24,0	8	16,0	50
23	¿En qué medida la familia se involucra en las actividades escolares?	16	32,0	20	40,0	0	,0	14	28,0	50

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
24	¿La organización de la planta docente satisface las necesidades académicas de la institución?	25	50,0	17	34,0	8	16,0	0	0	50
	h) Calidad educativa									
25	¿Cómo valora la calidad educativa lograda en este centro educativo, tomando en cuenta la organización, gestión y administración escolar efectiva?	37	74,0	10	20,0	0	0	3	6,0	50
	SUBTOTAL	389	51,9	157	20,9	127	16,9	77	10,3	750

INTERPRETACIÓN

Los docentes valoran el planeamiento didáctico con respecto al diseño y seguimiento al desempeño docente como satisfactorio con porcentajes cerca del 60% y muy satisfactorio con porcentajes del 24%, lo que refleja que ellos muestran mucha disposición y ante todo compromiso para cumplir con una norma curricular, recibir lineamientos y acompañamiento que les sirve de guía para generar aprendizajes significativos en los estudiantes, evitando la improvisación.

Con respecto al indicador de las estrategias didácticas, los docentes lo valoran entre el 54% y 66% como satisfactorio y entre el 18% y 30% muy satisfactorio; lo que indica que las estrategias implementadas por ellos están favoreciendo el aprendizaje, porque se están considerando las necesidades e intereses de los estudiantes, lo cual provoca que los docentes desarrollen sus experiencias de aprendizaje en función de las competencias y objetivos que se han propuesto alcanzar.

La valoración que se le da al recurso tecnológico por parte de los docentes oscila entre un 34% y 50% como Muy satisfactorio y un 26% y 38% poco satisfactorio y el 14% y 30% lo califican como deficiente, de esto se pueden inferir varios supuestos: que los docentes todavía tienen resistencia al uso de la tecnología, que no hay suficientes recursos tecnológicos para que los docentes se auxilien de ello, para hacer más atractiva, motivadora e interesante el desarrollo de la clase y por

ende no lo incluyen en sus planificaciones, siendo así tendría que capacitarse a los docentes haciéndoles consciencia y demostrándoles que esto es un valioso recurso para alcanzar las competencias u objetivos de aprendizajes propuestos en sus planificaciones.

El 62% de los docentes consideran que la organización de los aprendizajes responde satisfactoriamente a las necesidades, intereses y problemas del contexto social y familiar de los estudiantes y 36% afirma que esto sucede muy satisfactoriamente lo que podría estar induciendo experiencias de aprendizaje para la vida, lo que se traduce como un aprendizaje que deja una huella. Uno de los puntos centrales de las escuelas eficaces es lograr calidad educativa, y para lograrla debe organizarse los aprendizajes respondiendo a las metas y objetivos institucionales referidos a la calidad de los procesos pedagógicos; como puede apreciarse en el análisis descriptivo hay aún un porcentaje mínimo de docentes que evalúan este aspecto como poco satisfactorio; en este sentido las instituciones deben prestar atención, ya que la organización de los aprendizajes es en todo sentido uno de los aspectos que mejor deben planificarse para que el trabajo educativo pueda resultar de calidad. Se requiere de mucho compromiso por parte de los profesionales o docentes para mejorar la planificación y tomar en cuenta la atención a la diversidad, es decir hacer adaptaciones curriculares para poder satisfacer las necesidades e intereses de la población estudiantil. Tomando en cuenta que las instituciones educativas trabajan con estudiantes que vienen de diferentes estratos sociales, problemas familiares y económicos, religiosos y personales.

En relación con el desarrollo profesional docente se encontró que un 44% están satisfechos que el plan de mejora al desempeño docente es congruente con las necesidades encontradas y declaradas y un 30% muy satisfechos, solamente un 16% están poco satisfechos y 10 considera que el plan es deficiente en su seguimiento y acompañamiento. Comparando este aspecto con la teoría de las escuelas eficaces retomada, puede asegurarse que el desarrollo profesional del docente requiere una formación permanente, porque de ninguna manera puede

conseguirse la calidad en la escuela, si no hay compromiso de parte del docente, siendo un ente clave para mejorar la calidad. La formación permanente le permite hacerse de nuevas estrategias didácticas, nuevas maneras de atención a la diversidad, uso de los recursos tecnológicos y sobre todo ampliar los conocimientos que son claves para el desarrollo de otras habilidades y destrezas; porque en la medida que un docente esté preparado profesionalmente, mejor será el servicio que preste a la comunidad educativa.

Si un docente perfecciona su profesión, logrará perfeccionar el aprendizaje de los estudiantes. Pero esto requiere de un compromiso de la administración escolar, ya que ésta debe tener en cuenta las necesidades de formación de la institución, porque en base a esto puede diseñar un plan de permanente de formación o actualización.

Con respecto a la valoración de la gestión que se hace en estas instituciones los docentes reflejan porcentajes que oscilan entre 32% y 56% de satisfacción y entre el 4% y 40% de muy satisfechos, y poco satisfechos entre el 16% y 30% , así mismo hay porcentajes entre el 12% y 28% que califican la gestión como deficiente; que puede advertirse con estos hallazgos que los directores deben implementar más acciones de gestión de los procesos pedagógicos porque estos son los que van reflejar mejores resultados en función de las competencias que queremos alcanzar a través de la implementación de las experiencias de aprendizajes programadas en la planificación didáctica que el docente espera lograr el apoyo de todos los agentes educativos.

Para que estos centros educativos puedan alcanzar la calidad se necesita que la gestión escolar sea efectiva, lo que indica que los directores tienen la responsabilidad de gestionar los recursos tanto financieros como materiales para la institución, tomando en cuenta que el Estado no les otorgará el 100% de todo lo que se necesita para mejorar la calidad. Es la escuela y sobre todo la gestión de quien lidera, el hecho de conseguir, pedir, solicitar a otras instancias u organizaciones el apoyo al proceso educativo. Ya que todas las instituciones y organizaciones que forman parte de la comunidad, tienen un papel que

desempeñar en la educación de los niños y niñas .Gestionar significaría entonces determinar en primer lugar las necesidades, priorizarlas, discutir las y analizarse en trabajo colegiado para que de allí puedan salir alternativas y propuestas de gestión a esas necesidades. Porque muchas veces los directores pueden tener la intención pero no el tiempo o la motivación de agilizar algunas gestiones, y para ello se cuenta con equipos de apoyo y comités, los cuales pueden tomar acciones para que las tareas de gestión sean cumplidas.

Aunque muchas teorías no han logrado definir la calidad educativa a perfección, tienen estándares o características que indican el grado o nivel de calidad que se puede alcanzar, y en vista a los resultados obtenidos en esta investigación. Puede determinarse que la mayoría de los docentes están satisfechos con la calidad el trabajo que realizan, aunque esta calidad quedaría subjetivamente definida. Porque para que un centro educativo pueda considerarse de calidad; se necesita la implementación de evaluaciones externas que ayudarían a definir los niveles de calidad, y como es conocido en el país que las instituciones públicas no han llegado a este tema de evaluación externa por muchos factores como el económico, de tiempo y otros. Y que realmente este proceso requiere de una planificación amplia difícilmente puede confirmarse, que estos centros educativos estudiados alcanzan un alto grado de calidad.

Los aspectos de planeamiento didáctico, aplicación de estrategias didácticas, aplicación del recursos tecnológicos, organización de los aprendizajes, desarrollo profesional docente, gestión y calidad educativa son elementos que corresponden al compromiso docente, como lo estipula la teoría de escuelas eficaces, es decir debe el docente sentirse comprometido plenamente con su trabajo o quehacer educativo, para ello debe diseñar los planes para el trabajo del aula.

En el planeamiento didáctico se incorporan las innovaciones educativas como recurso tecnológico y estrategias didácticas que favorezcan el aprendizaje de calidad. Lograr la calidad en estos centros educativos requería en primer plano el compromiso del docente con la tarea pedagógica y el desarrollo profesional del mismo. Tareas en las que se debe trabajar para llegar a ser escuela eficaz.

Hipótesis Específicas:

Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula.

V.I. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
	a) Dirección escolar									
26	¿En qué medida cumple los objetivos planteados en el PEI y PEA?	33	66,0	7	14,0	10	20,0	0	,0	50
27	¿Cómo considera el nivel de participación de la comunidad educativa, en la implementación, monitoreo y evaluación del PEI?	23	46,0	5	10,0	16	32,0	6	12,0	50
28	¿Cuál es el nivel de efectividad del centro educativo?	32	64,0	8	16,0	10	20,0	0	,0	50
29	¿Qué valoración merece en las siguientes funciones?									
29,1	Planificación	40	80,0	2	4,0	3	6,0	5	10,0	50
29,2	Organización	40	80,0	2	4,0	3	6,0	5	10,0	50
29,3	Dirección	40	80,0	5	10,0	0	,0	5	10,0	50
29,4	Administración	33	66,0	2	4,0	10	20,0	5	10,0	50
29,5	Monitoreo	34	68,0	1	2,0	10	20,0	5	10,0	50
29,6	Evaluación	41	82,0	1	2,0	3	6,0	5	10,0	50
29,7	Seguimiento	37	74,0	1	2,0	4	8,0	8	16,0	50
	b) Proyección institucional									
30	¿Cómo evalúa la proyección del centro educativo hacia la comunidad en general?	30	60,0	5	10,0	7	14,0	8	16,0	50
	c) Control									
31	¿Cómo pondera el sistema de control de responsabilidad y tareas de los miembros de la comunidad?	14	28,0	10	20,0	21	42,0	5	10,0	50
	d) Evaluación									
32	¿Cómo valora los sistemas de evaluación que llevan a cabo en el proceso de enseñanza y aprendizaje?	36	72,0	3	6,0	6	12,0	5	10,0	50
33	Cómo valora el seguimiento y evaluación a los proyectos educativos institucionales.	37	74,0	2	4,0	6	12,0	5	10,0	50
34	¿Cómo es la contribución de los sectores de la comunidad en?:									
34,1	- Elaboración	32	64,0	5	10,0	8	16,0	5	10,0	50

34,2	- Seguimiento,	32	64,0	5	10,0	8	16,0	5	10,0	50
34,3	- Ejecución	31	62,0	5	10,0	9	18,0	5	10,0	50
34,4	- Evaluación de los proyectos educativos institucionales.	31	62,0	5	10,0	9	18,0	5	10,0	50
e) Planificación de la evaluación										
35	¿Cómo pondera la planificación del sistema de evaluación tanto institucional como de aula?	35	70,0	9	18,0	6	12,0	0	,0	50
f) Utilidad de la evaluación										
36	¿Cómo valora la toma de decisiones y el seguimiento después de un período de evaluación?	35	70,0	9	18,0	6	12,0	0	,0	50
g) Planeación										
37	¿Cómo considera que es el nivel estratégico de la planeación en su institución?	38	76,0	2	4,0	5	10,0	5	10,0	50
38	¿Cómo evalúa el nivel operativo de la planeación institucional?	28	56,0	6	12,0	11	22,0	5	10,0	50
h) Participación en la planeación										
39	¿Cómo evalúa la integración de los siguientes sectores en el PEI Y PEA?									
39,1	Docentes	38	76,0	4	8,0	3	6,0	5	10,0	50
39,2	Estudiantes	31	62,0	11	22,0	3	6,0	5	10,0	50
39,3	Padres y madres de familia	15	30,0	5	10,0	25	50,0	5	10,0	50
40	- ¿Cómo evalúa las estrategias de comunicación que se utilizan con la comunidad educativa?	21	42,0	1	2,0	23	46,0	5	10,0	50
41	¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones?	17	34,0	5	10,0	20	40,0	8	16,0	50
i) Importancia del plan										
42	¿Cómo considera que es el nivel de identificación de la misión y visión entre la comunidad educativa?	20	40,0	5	10,0	20	40,0	5	10,0	50
43	P43 ¿Cómo evalúa el nivel de implementación de los planes educativos?	34	68,0	4	8,0	7	14,0	5	10,0	50
SUBTOTAL		908	62,62	135	9,31	272	18,76	135	9,31	1450

INTERPRETACIÓN

Según opinión de los docentes, la dirección escolar está cumpliendo sus objetivos y funciones con la participación de la comunidad educativa, alcanzando niveles de efectividad satisfactorio con porcentajes de 46% y 82% ; muy satisfactorios entre

el 2% y 16%, esto indica que existe la necesidad de evaluar constantemente cada uno de los objetivos del PEI y PEA; para tomar decisiones que busquen mejores índices de satisfacción en cada uno de los procesos y funciones que implica la dirección escolar.

Como puede evidenciarse la mayoría de los docentes están muy satisfechos con la participación de la comunidad en el cumplimiento de los objetivos. Esto significa (a la luz de la teoría de escuelas eficaces) en la que se destaca el trabajo colegiado, que es base para alcanzar las metas y objetivos propuestos institucionalmente. El trabajo en equipo permite lograr más que objetivos, permite lograr la eficiencia y eficacia de las tareas educativas planteadas en los proyectos institucionales, significa que cada sector involucrado pone de su parte para que el trabajo avance y por ende la institución se enrumba a la mejora de la calidad. Si los docentes manifiestan o perciben que hay mucha participación en estas comunidades significa, que la comunidad está comprometida por brindar un mejor servicio a sus clientes.

Los docentes perciben que la proyección institucional de la comunidad, solamente está cumpliendo un 60% de satisfacción, por lo que habría que examinar si se están priorizando las necesidades, intereses y problemas que demanda la comunidad educativa; dando a conocer todo lo que se plantea fase por fase en los planes y proyectos propuestos. Considerando que debe darse la implementación y ejecución de todas las proyecciones propuestas con miras de contribuir a fortalecer los procesos pedagógicos que acontecen en el aula y por ende mejorar los índices de calidad de la educación que se tienen.

En relación a los sistemas de control de responsabilidad y tareas de los miembros de la comunidad educativa es un poco satisfactoria en un 42% y satisfactoria en un 28% y muy satisfactoria en 20%. Esto muestra que hay que examinar los controles de responsabilidad de tareas porque no son los idóneos para alcanzar todo lo que se propone como institución por tanto nos lleva reflexionar sobre los resultados que la institución se están alcanzado, especialmente aquellos que se

refieren al logro de las competencias y objetivos del rendimiento educativo que se le apuesta alcanzar año con año.

Las opiniones vertidas sobre los sistemas de evaluación que se implementan en los procesos de enseñanza aprendizaje, seguimiento de proyectos, participación de los diversos sectores de la comunidad para alcanzar los objetivos que contribuyen a mejorar los procesos pedagógicos que acontecen en los centros educativos son arriba del 60% satisfactorios; esto refleja que se hacen procesos evaluativos que están proporcionando información valiosa que podría servir para examinar las áreas donde se requiere mejorar y apostarle a obtener resultados óptimos que enorgullezcan a cada miembro de comunidad educativa sobre lo que se está alcanzando en materia de educación.

Al retomar la teoría de las escuelas eficaces se podrá recordar que ésta hace hincapié en que se deben utilizar procedimientos sistemáticos de evaluación para determinar el progreso del alumnado. Avances valorados en forma periódica para diagnosticar, evaluar y proporcionar ayudas o retroalimentación. La institución educativa debe asumir la responsabilidad de los resultados de la enseñanza que utilizar, de igual manera que hacen uso de la medición para valorar los logros de los programas institucionales.

En este tipo de escuelas, tanto directores como docentes tienen un sentido de responsabilidad hacia sus estudiantes; muestran empatía, tienen interacciones personales y establecen buena comunicación con aquellos. Los miembros de la planta docente tienen autoridad, cuentan con el apoyo de la administración y pueden usar su criterio, enfrentar los problemas de evaluación; en pocas palabras evaluar el mismo proceso evaluativo, para así tomar decisiones sobre los métodos, técnicas o instrumentos de evaluación empleados.

Se determina un 70% de satisfacción y un 18% de muy satisfecho con respecto a la planificación de la evaluación tanto institucional como de aula, y la utilidad que se da a evaluación en estas instituciones; sin embargo habría que examinar los resultados que sacan en las pruebas de logro de carácter estandarizado que

aplica el Ministerio de Educación y, comparar los resultados para enjuiciar si la planificación que se hace de la evaluación es la más idónea para alcanzar resultados que enorgullezcan a la comunidad educativa. Y por otro lado verificar si se están alcanzando las competencias que se esperan que los jóvenes alcancen.

Con respecto a los niveles de involucramiento en la planeación y la importancia que los docentes perciben de los procesos de planificación que acontecen en los centros educativos oscilan porcentajes que van desde un 30% hasta un 76% de satisfacción y de muy satisfechos del 2% al 22% esto implica que hay esfuerzos en materia planificación que se están desarrollando en los centros escolares; pero, es necesario examinar con la comunidad educativa y valorar si lo que se está proyectando, es lo que está buscando que los jóvenes adquieran para insertarse a un nivel de formación inmediato superior y no sientan cambios bruscos con los niveles de exigencia y responsabilidad que exige la educación media, porque se están desarrollando las competencias necesarias para ese nivel educativo.

Los elementos de la administración escolar: dirección escolar, proyección institucional, evaluación, planificación de la evaluación, utilidad de la evaluación, planeación, participación en la planeación, importancia del plan son esenciales para lograr una estrecha relación con los procesos pedagógicos. Y retomando las características de las escuelas eficaces en especial el trabajo colegiado y compromiso docente puede confirmarse que la administración escolar tiene una gran influencia en los procesos pedagógicos.

Por un lado hay que recordar que el trabajo colegiado requiere el compromiso de toda la comunidad educativa, y en este sentido la dirección juega un papel relevante ya que tiene que motivar e incentivar a cada sector de la comunidad para trabajar todos por un bien común que es la institución, hacerles sentir que la institución es propiedad de cada uno se logrará así que cada persona o individuo que forma parte de la comunidad puedan aportar elementos para mejorar y lograr las metas y objetivos institucionales que forman parte de la cultura de ésta

V.D. PROCESOS PEDAGÓGICOS

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
	a) Plan de grado									
44	¿Qué valoración merece el diseño y ejecución de los planes de grado en respuesta a las necesidades diagnosticadas en cada aula?	46	92,0	2	4,0	2	4,0	0	,0	50
	b) Recursos didácticos									
45	¿Cómo evalúa el uso de recursos que hacen los docentes en el aula para desarrollar los contenidos y proyectos propuestos?	45	90,0	5	10,0	0	,0	0	,0	50
	c) Estrategias metodológicas									
46	¿En qué medida las estrategias metodológicas planificadas y ejecutadas responden a la mejora de la calidad educativa de este centro escolar?	43	86,0	7	14,0	0	,0	0	,0	50
	d) Métodos e instrumentos de evaluación									
47	¿En qué medida los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación contribuyen a la mejora de los aprendizajes?	40	80,0	7	14,0	7	14,0	0	,0	50
48	¿En qué grado la toma de decisiones después de los periodos de evaluación ayudan a superar las deficiencias encontradas.	48	96,0	2	4,0	0	,0	0	,0	50
	SUBTOTAL	222	88,8	23	9,2	9	3,6	0	0	250

INTERPRETACIÓN

Los docentes manifiestan que se sienten satisfechos en un 92% que el diseño y ejecución del plan de grado lo hacen respetando las necesidades diagnosticadas en el aula, sin embargo sería saludable y legítimo que estos planes fueran enjuiciados en talleres que se hicieran al interior de los centros educativos con sus

mismos colegas docentes para examinar con ojo clínico de que lo que se están proponiendo en función de atención de esas necesidades es lo que se busca formar según las competencias que buscan en la normativa curricular en los documentos de currículo al servicio del aprendizaje y las que declaran en el programa de estudio por asignatura.

El 90% de los docentes declaran satisfacción y el 10% muy satisfechos de que hacen un buen uso de los recursos didácticos para desarrollar los contenidos y los proyectos propuestos en el aula, esto es muy bueno porque se tiene un cuerpo docente que valora mucho los recursos didácticos para provocar nuevos aprendizajes en los estudiantes.

El 86% de los docentes se sienten satisfechos y el 14% muy satisfecho de implementar estrategias metodológicas que responden a la mejora de la calidad educativa.

Entre el 80% y 96% de los docentes consideran que los métodos e instrumentos de evaluación que utilizan contribuyen a mejorar los aprendizajes.

Como se ha podido constatar que en los procesos pedagógicos el mayor porcentaje de docentes tanto como directores se sienten muy satisfechos o satisfechos. Esto significa, que aún falta mucho compromiso por parte de estos sectores, retomando que hay algunos que todavía no están muy satisfechos. Estos centros educativos deben en primer lugar enfocarse en el tema de calidad educativa, para ellos pueden hacer uso de la teoría de las escuelas eficaces, ya que en este tipo de escuelas el currículo es planificado y propositivo.

Aunque estas escuelas planifican las tareas de aprendizaje de modo que su nivel de dificultad sea idóneo para los aprendices, por lo general tienen criterios de aprovechamiento académico elevados y uniformes y orientan las actividades escolares hacia objetivos académicos bien definidos.

Esto es compromiso tanto del director como docentes, retomando como base el trabajo colegiado. En este tipo de escuelas se destaca la importancia que se le

da al estudio y tareas, las cuales por lo general reciben la retroalimentación inmediata del docente, ya que los estudiantes prefieren las tareas bien planeadas en conjunto con su docente.

Para esto debe haber también supervisión de las tareas y cuando sea necesario ajustar el nivel de dificultad.

Los directores ante todo deben ofrecer a sus docentes nuevas técnicas para el manejo del salón de clases. Emplear la capacitación para mantener y promover resultados exitosos de aprendizaje, éstos deben estar encaminadas a la mejora de la planificación, proyectos de aula,

Para que los centros educativos estudiados se encaminen a la eficacia, deben tener claro que deben enrumbarse a la mejora continua. Para ello se requiere que los directores deben comunicar a los docentes, estudiantes y familia que la escuela está comprometida con el aprovechamiento académico.

Hipótesis Específica

El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales

V.I. EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
	a) Importancia									
49	¿Cómo valora la importancia que se le da al control y seguimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos de este centro escolar?	34	68,0	5	10,0	6	12,0	5	10,0	50
	b) Mecanismos									
50	¿Cómo evalúa la eficacia de los mecanismos que se utilizan para controlar y dar seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos?	36	72,0	5	10,0	4	8,0	5	10,0	50

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
	a) Importancia									
	c) Periodicidad									
51	¿En qué manera la periodicidad planificada para el control y seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos responden a la proyección educativa de este centro escolar?	31	62,0	2	4,0	12	24,0	5	10,0	50
	d) Responsabilidad del control									
52	En qué medida el trabajo de los comités contribuyen al mejoramiento de la institución.	36	72,0	2	4,0	7	14,0	5	10,0	50
	e) Asistencia Técnica									
53	¿Qué valoración merece la asistencia técnica que reciben los docentes?	25	50,0	4	8,0	16	32,0	5	10,0	50
	SUBTOTAL	162	64,8	18	7,2	45	18	25	10	250

INTERPRETACIÓN

Los docentes valoran en un 68% de satisfacción y 10% de muy satisfecho la importancia que se le da al control y seguimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos que acontecen en los centros educativos, mientras que un 12% lo valora poco satisfactorio y un 10% como deficiente, esto indica que la administración de los centros educativos debe dar a conocer todos los sistemas de control que se implementan, a fin de obtener información oportuna que les alerte sobre la marcha de los procesos administrativos y pedagógicos para alcanzarlos en los tiempos previstos; como lo plantea la teoría de las escuelas eficaces la comunicación e integración de toda la comunidad educativa será punto clave para que las instituciones educativas logren sus objetivos institucionales.

Los docentes se sienten satisfechos en un 72% y 10% de muy satisfechos con los mecanismos de eficacia que se utilizan en los centros educativos para dar

seguimiento a los procesos administrativos y pedagógicos, sin embargo se observa que un 10% considera estos mecanismos como deficientes.

El 62% de los docentes se sienten satisfechos con la periodicidad para el control y seguimiento planificado para los procesos administrativos y pedagógicos, mientras que un 24% se sienten poco satisfechos con la periodicidad propuesta.

Los docentes valoran que la responsabilidad del control del trabajo de los comités contribuyen al mejoramiento de la institución es satisfactorio en un 72% y poco satisfactorio en el 14%, esto significa que los comités asumen sus responsabilidades muy responsablemente.

Un 58% de los docentes está satisfecho con la asistencia técnica que reciben de la administración y un 32 % de estar poco satisfecho con tal asistencia y 10% la califica como deficiente lo que revela que los directores deben mejorar la asistencia proporcionada a su cuerpo docente para que cumplan con sus objetivos.

La importancia, mecanismos y periodicidad con que se realiza el control y seguimiento de las acciones que se efectúan en una escuela puede considerarse dentro de las características de las escuelas eficaces de: atención en los resultados y responsabilidades que implican y el trabajo colegiado

Los docentes en estudio de manera general consideran que se ejecutan actividades para controlar y dar seguimiento a los procesos administrativos y pedagógicos. En las escuelas es conveniente realizar acciones de control y seguimiento sin embargo es de suma importancia la integración de toda la comunidad educativa, ya que no es solo responsabilidad de los directivos como se piensa tradicionalmente, de acuerdo a la característica del trabajo colegiado tanto directivos y docentes deben participar en los proyectos educativos de evaluación y mejora, a fin de garantizar no solo la participación en la ejecución sino en la toma de decisiones para mejorar el funcionamiento de la escuela.

V.D. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Deficiente		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
	a) Verificación de logros con lo planeado									
54	¿Cómo evalúa los procesos de verificación de logros de los proyectos educativos institucionales?	33	66,0	13	26,0	4	8,0	0	,0	50
	b) Satisfacción de logros									
55	¿Cómo valora el nivel de satisfacción de la comunidad educativa en relación a la satisfacción de logros obtenidos y encaminados a los objetivos propuestos en la planificación estratégica de este centro escolar?	38	76,0	7	14,0	5	10,0	0	,0	50
	c) Plan de mejora									
56	¿Considera que los planes de mejora responden al logro de objetivos propuestos?	32	64,0	6	12,0	7	14,0	5	10,0	50
	d) Medición de logros.									
57	¿De qué manera evaluaría la medición de logros y los procesos para conseguir mejores resultados en calidad educativa?	40	80,0	10	20,0	0	,0	0	,0	50
	SUBTOTAL	143	71,5	36	18	16	8	5	2,5	200

INTERPRETACIÓN

Con respecto a la verificación de logros con lo planificado los docentes se sienten satisfechos en un 66% y 26% de muy satisfechos, lo que indica que la está cumpliendo con los objetivos institucionales programados.

Los docentes valoran la satisfacción de sus logros con la comunidad educativa en un 76% de satisfacción y un 14% de muy satisfechos, denotando que están logrando un 90% de lo propuesto en sus planes como centro educativo.

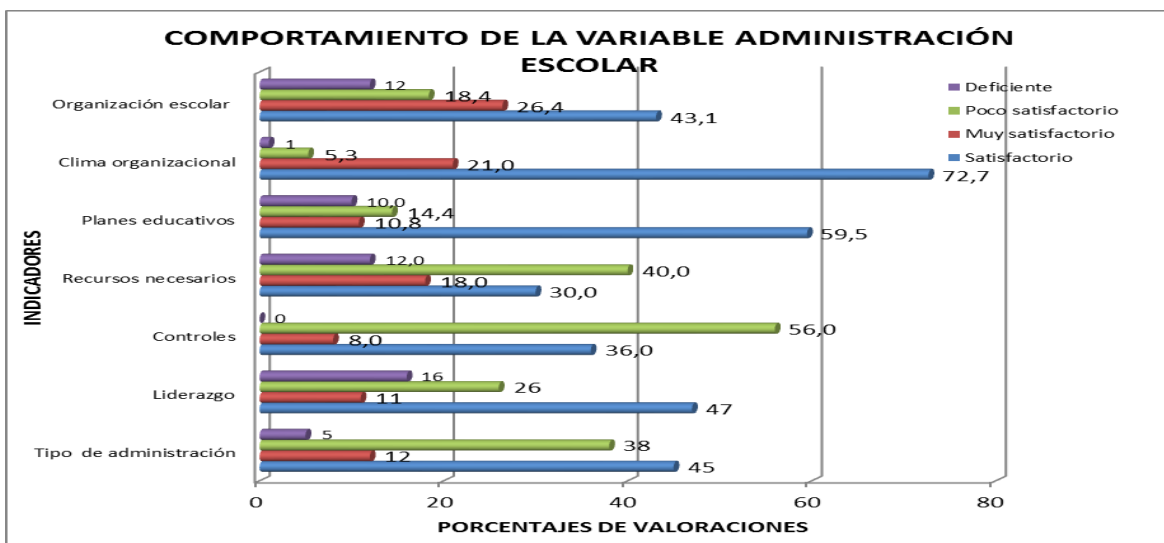
Los centros educativos en estudio están implementando planes de mejora para alcanzar sus objetivos institucionales, están utilizando la información de sus controles y evaluaciones para alcanzar sus objetivos lo que se refleja en porcentajes de 64% de satisfacción y 12% de muy satisfechos.

Y por último los docentes valoran la medición de logros en 80% de satisfacción y 20% de muy satisfechos con los procesos y resultados obtenidos en busca de una calidad educativa.

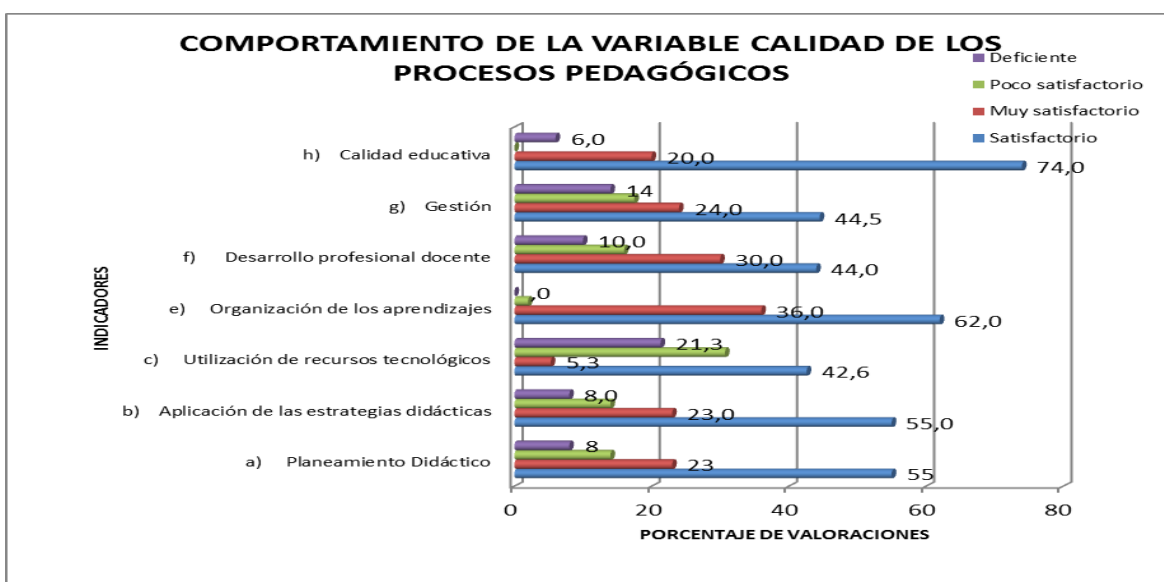
De acuerdo a las características de las escuelas eficaces, puede considerarse la atención en los resultados y responsabilidades que implican con la esta variable, ya que el cumplimiento de los objetivos institucionales solo se llevará a cabo cuando exista una responsabilidad compartida con todos los involucrados. A medida que todos participen en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes educativos, se podrán tomar las decisiones pertinentes para lograr los cambios que la institución necesita.

Asimismo el trabajo colegiado permitirá que toda la comunidad participe en la formulación de objetivos y metas de la escuela, proyectándose en el cumplimiento de estos, a través de la implementación de planes de mejora.

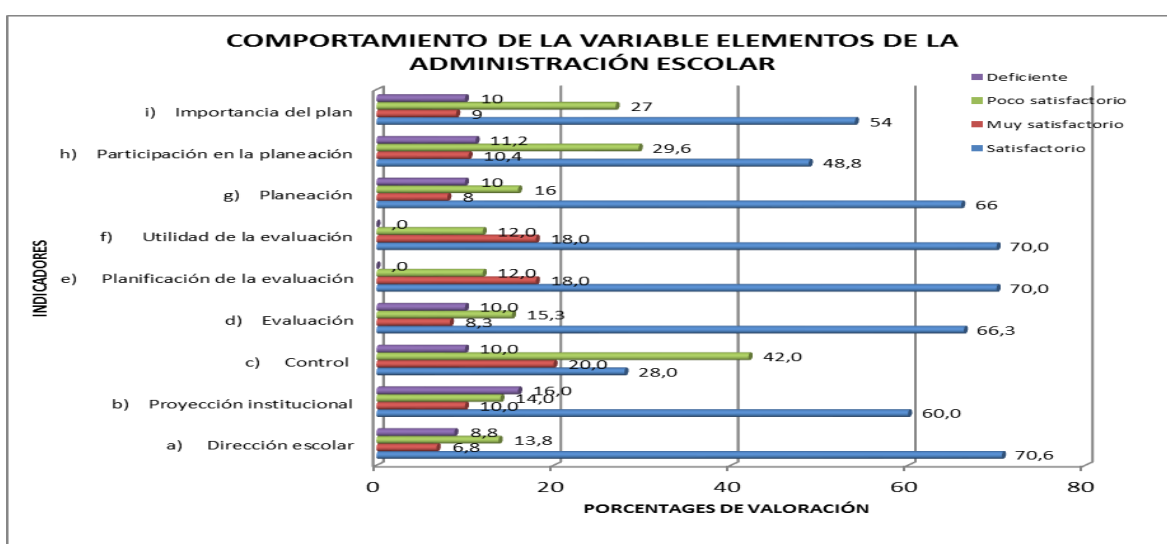
COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES E INDICADORES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS



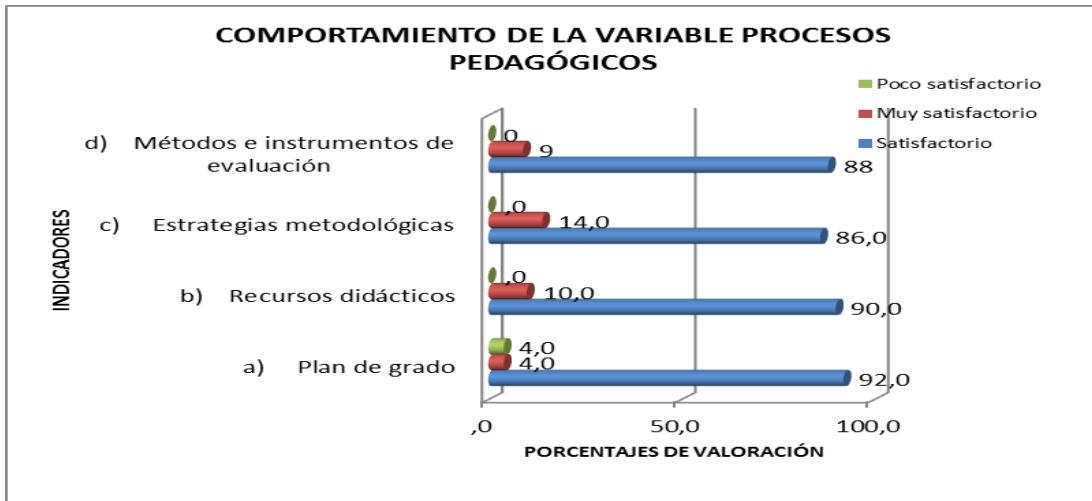
En términos generales puede apreciarse que las mejores valoraciones que los docentes han hecho sobre la variable de la administración, es de satisfacción para cinco indicadores que en su orden están: clima organizacional, planes educativos, liderazgo, tipos de administración y organización escolar; seguidos de poco satisfactorios los indicadores de controles y recursos necesarios.



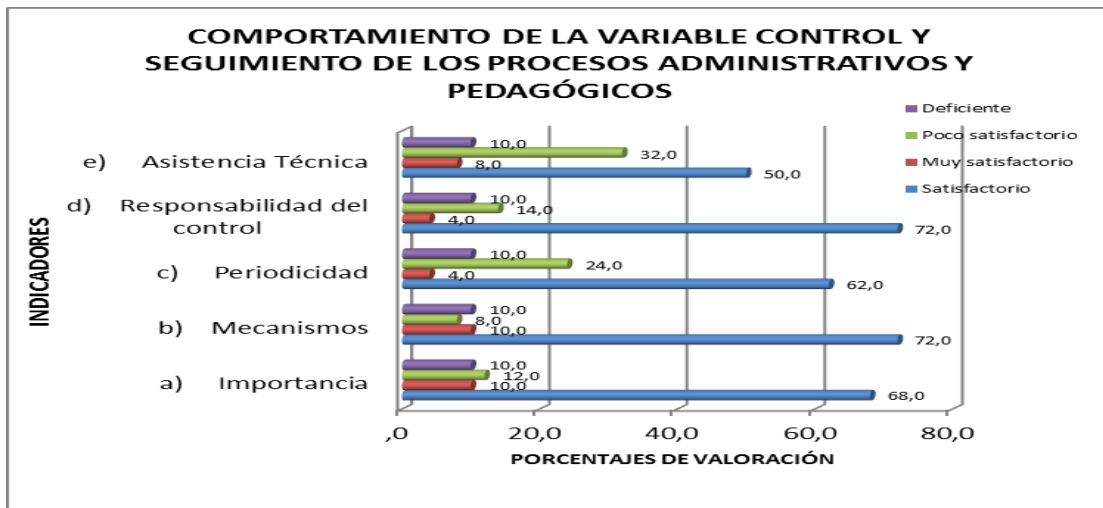
El gráfico muestra que el comportamiento de la variable calidad de los procesos pedagógicos los docentes lo valoran como satisfactorio y muy satisfactorios; para casi todos los indicadores con los que fue explorada la variable de calidad, solamente en los indicadores sobre utilización de recursos tecnológicos, gestión y desarrollo profesional docente necesitan implementar mejores estrategias para elevar los índices de valoración por parte de los docentes con respecto a los esfuerzos que se hacen para mejorar la calidad de la educación.



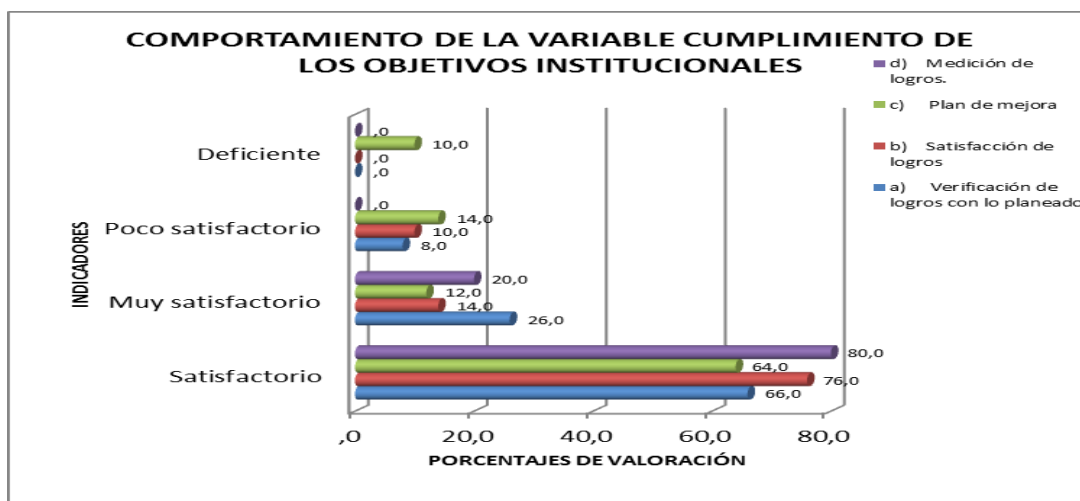
Con respecto a los procesos pedagógicos que concurren en el aula se aprecia un nivel de satisfacción para todos los indicadores que se consideraron para el análisis, seguidos muy satisfactorio para los indicadores de control, planificación y utilización de la evaluación, requiriendo intervención los elementos de proyección intitucional, control, evaluación, importancia del plan,participación en la planeación.



Con respecto a los indicadores de plan de grado, recursos didácticos, métodos e instrumentos de evaluación y estrategias metodológicas los niveles son de satisfacción total.



En términos generales el control y seguimiento de los procesos administrativos es altamente satisfactorio para los docentes de estas instituciones, dado que todas los indicadores fueron valorados satisfactoriamente.



Para el cumplimiento de los objetivos institucionales la variable que necesita una atención inmediata es el plan de mejora dado que, las instituciones si declaran tener planes de mejora. Dado que hay un 10% de la población docente que aún no está totalmente satisfecha con este aspecto investigado.

2- Análisis descriptivo comparativo entre Centros Educativos, según hipótesis

- **Hipótesis General:**- La administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador

VI ADMINISTRACION ESCOLAR							
Categoría de respuesta		C.E. República del Paraguay	C.E. República del Ecuador	C.E. República de Costa Rica	C.E. República de España	C.E. José Simeón Cañas	Total
Satisfactorio	Frecuencia	260	77	260	156	160	913
	Porcentaje	74	22	74	45	46	52
Muy satisfactorio	Frecuencia	37	99	31	72	94	333
	Porcentaje	11	28	9	21	27	19
Poco	Frecuencia	46	93	57	87	62	345

satisfactorio	Porcentaje	13	27	16	25	18	20
Deficiente	Frecuencia	7	81	2	35	34	159
	Porcentaje	2	23	1	10	10	9
TOTAL	Frecuencia	350	350	350	350	350	1750
	Porcentaje	100	100	100	100	100	100

VD CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS

Categoría de respuesta		C.E. República del Paraguay	C.E. República del Ecuador	C.E. República de Costa Rica	C.E. República de España	C.E. José Simeón Cañas	Total
Satisfactorio	Frecuencia	99	36	113	68	73	389
	Porcentaje	66	24	75	45	49	52
Muy satisfactorio	Frecuencia	11	52	16	38	20	137
	Porcentaje	7	35	11	25	13	18
Poco satisfactorio	Frecuencia	35	28	19	27	38	147
	Porcentaje	23	19	13	18	25	20
Deficiente	Frecuencia	5	34	2	17	19	77
	Porcentaje	3	23	1	11	13	10
TOTAL	Frecuencia	150	150	150	150	150	750
	Porcentaje	100	100	100	100	100	100

Al realizar el análisis del comportamiento de las opiniones de los docentes en relación a la incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos, es notable que en su concepción, aclarando en su propia concepción de administración y calidad de los procesos pedagógicos, en los cinco Centros Educativos estudiados, más del 50 % manifiestan estar satisfechos y muy satisfechos, la administración que se realiza en sus centros escolares de alguna manera esta relacionada o tiene cierto nivel de influencia en los procesos pedagógicos que se desarrollan.

Sin embargo, hay que analizar el caso del C.E. República del Ecuador, quienes manifiestan casi en un 50% poca satisfacción por la administración que se lleva a cabo y también que un 42% advierten poca satisfacción en la calidad de los procesos pedagógicos, lo cual es comprensible y están muy relacionados.

En la revisión de los datos se aprecia un comportamiento casi igual el C.E. José Simeón Cañas, pues hay una variedad de opiniones, algunos manifiestan en un 28 % poco satisfactorio y hasta deficiente el tipo de administración que se implementa y al relacionarlo con la calidad de los procesos pedagógicos igual manifiestan algún nivel de incidencia negativa, lo cual es preocupante, pues la administración educativa es un componente importante relacionado con otros procesos dentro de las instituciones educativas, dentro de ellos esta los procesos pedagógicos, componente esencial en la educación

- Hipótesis Específicas:

1- Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula.

VI - LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR							
Categoría de respuesta		C.E. República del Paraguay	C.E. República del Ecuador	C.E. República de Costa Rica	C.E. República de España	C.E. José Simeón Cañas	Total
Satisfactorio	Frecuencia	206	111	244	197	150	908
	Porcentaje	71	38	84	68	52	63
Muy satisfactorio	Frecuencia	30	36	21	17	31	135
	Porcentaje	10	12	7	6	11	9
Poco satisfactorio	Frecuencia	53	65	25	51	78	272
	Porcentaje	18	22	9	18	27	19
Deficiente	Frecuencia	1	78	0	25	31	135
	Porcentaje	0,3	27	0	9	11	9
TOTAL	Frecuencia	290	290	290	290	290	1450
	Porcentaje	100	100	100	100	100	100

VD PROCESOS PEDAGÓGICOS EN EL AULA							
Categoría de respuesta		C.E. República del Paraguay	C.E. República del Ecuador	C.E. República de Costa Rica	C.E. República de España	C.E. José Simeón Cañas	Total
Satisfactorio	Frecuencia	45	40	48	47	42	222
	Porcentaje	90	80	96	94	84	89

Muy satisfactorio	Frecuencia	5	8	2	2	6	23
	Porcentaje	10	16	4	4	12	9
Poco satisfactorio	Frecuencia	0	2	0	1	2	5
	Porcentaje	0	4	0	2	4	2
TOTAL	Frecuencia	50	50	50	50	50	250
	Porcentaje	100	100	100	100	100	100

Al revisar los datos obtenidos en esta hipótesis específica, es notable que al desglosar la concepción de administración en sus componentes operativos como el planeamiento, la Dirección, la Evaluación y el Control que se desarrollan en estos Centros Educativos, las opiniones de los docentes muestran una mejor relación con el trabajo docente en el aula, pues más del 60 % en la mayoría de Centros Educativos se consideran en el nivel de satisfactorio a muy satisfactorio a excepción del C.E. República del Ecuador quienes su opinión está dividida, pues el 47% se manifiesta como poco satisfactorio y deficiente.

Igual situación manifiesta el C.E. República de España y el C.E. José Simeón Cañas, los porcentajes de poco satisfactorios en la variable independiente no se pueden dejar pasar por alto, ellos manifiestan en alto porcentaje satisfacción de su trabajo en el aula a pesar de las limitaciones administrativas.

2- El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales

VI EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS							
Categoría de respuesta		C.E. República del Paraguay	C.E. República del Ecuador	C.E. República de Costa Rica	C.E. República de España	C.E. José Simeón Cañas	Total
Satisfactorio	Frecuencia	39	21	34	31	37	162
	Porcentaje	78	42	68	62	74	65
Muy satisfactorio	Frecuencia	5	7	0	0	6	18
	Porcentaje	10	14	0	0	12	7
Poco	Frecuencia	6	7	16	14	2	45

satisfactorio	Porcentaje	12	14	32	28	4	18
Deficiente	Frecuencia	0	15	0	5	5	25
	Porcentaje	0	30	0	10	10	10
TOTAL	Frecuencia	50	50	50	50	50	250
	Porcentaje	100	100	100	100	100	100

VD CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES							
Categoría de respuesta		C.E. República del Paraguay	C.E. República del Ecuador	C.E. República de Costa Rica	C.E. República de España	C.E. José Simeón Cañas	Total
Satisfactorio	Frecuencia	35	15	35	30	28	143
	Porcentaje	88	38	88	75	70	72
Muy satisfactorio	Frecuencia	4	16	2	4	10	36
	Porcentaje	10	40	5	10	25	18
Poco satisfactorio	Frecuencia	1	6	3	5	1	16
	Porcentaje	2	15	8	13	3	8
Deficiente	Frecuencia	0	3	0	1	1	5
	Porcentaje	0	8	0	2	2	2
TOTAL	Frecuencia	40	40	40	40	40	200
	Porcentaje	100	100	100	100	100	100

Los datos reflejan una constante que llama la atención, los docentes manifiestan en más del 50% su satisfacción, referido a que el control y seguimiento de los procesos administrativos que utilizan en las cinco instituciones educativas influyen en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el caso del C.E. República del Ecuador las opiniones cambian pues están divididas, se observa que un 45 % se muestran poco satisfechos y dentro de ese 40% , el 75 % lo considera deficiente, también se puede inferir que aunque exista ese porcentaje de poca satisfacción, eso no repercute en un 100% en el cumplimiento de los objetivos institucionales

3- Análisis inferencial no paramétrico del cuestionario administrado a los docentes, utilizando el Chi Cuadrado

Una vez administrado los cuestionarios se procesó la información obtenida en el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS)

De la información obtenida se hizo un análisis estadístico e inferencial para la comprobación de la hipótesis, se utilizó la fórmula de CHI cuadrado calculado para comparar los resultados observados de los resultados esperados, el cual se presenta en datos, que reflejen la comprobación de la hipótesis, como aceptación o rechazo con un nivel de significación del 5%

La fórmula de CHI cuadrado calculado es la siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

X_c^2 = Chi cuadrado calculado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada

f_e = Frecuencia esperada.

Regla de Decisión R.D.

$X_c^2 \geq X_{\infty}^2$ Se acepta la hipótesis de trabajo

$X_c^2 \leq X_{\infty}^2$ Se rechaza la hipótesis de trabajo

Gl = grados de libertad Gl = (Columna - 1) (Fila - 1)

Hipótesis General

La administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador.

VARIABLES	Satisfactorio			Muy satisfactorio			Poco satisfactorio			Deficiente			Total
	<i>f_o</i>	<i>f_e</i>	X^2_c	<i>f_o</i>	<i>f_e</i>	X^2_c	<i>f_o</i>	<i>f_e</i>	X^2_c	<i>f_o</i>	<i>f_e</i>	X^2_c	
VI: Administración escolar de las Instituciones Educativas públicas	913	911.4	0.002	333	343	0.29	345	330.4	0.64	159	165.2	0.23	1750
VD: Calidad de los procesos pedagógicos	389	116.7	635.3	157	147	0.68	127	141.6	1.50	77	70.8	0.54	750
TOTAL	1302		635.302	490		0.97	472		2.14	236		0.77	2500

$$X^2_c = 639.18 \quad GI = 3$$

$$X^2_\alpha = 7.82$$

Regla de Decisión R.D.

$$X^2_c \geq X^2_\alpha \quad \text{Se acepta la hipótesis de trabajo}$$

$$X^2_c \leq X^2_\alpha \quad \text{Se rechaza la hipótesis de trabajo}$$

Con nivel de significación del 5% y con 3 grados de libertad se comprobó que Chi cuadrado calculado es mayor que Chi alfa, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo y que dice: que la administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador.

Hipótesis Específicas:

Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula.

V.I. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

VARIABLES	Satisfactorio			Muy satisfactorio			Poco satisfactorio			Deficiente			Total
	<i>fo</i>	<i>fe</i>	X_c^2	<i>fo</i>	<i>fe</i>	X_c^2	<i>fo</i>	<i>fe</i>	X_c^2	<i>fo</i>	<i>fe</i>	X_c^2	
VI- Elementos de la administración escolar	908	963.8	3.13	135	134.7	0.00	272	239.6	4.38	135	115.1	3.44	1450
VD- proceso pedagógico	222	166.1	18.8	23	23.2	0.00	9	41.3	25.2	0	19.8	19.8	250
TOTAL	1130		21.93	158		0.00	281		29.58	135		23.24	1700

$$X_c^2 = 74.12 \quad G1 = 3$$

$$X_a^2 = 7.82$$

Regla de Decisión R.D.

$$X_c^2 \geq X_{\infty}^2 \quad \text{Se acepta la hipótesis de trabajo}$$

$$X_c^2 \leq X_{\infty}^2 \quad \text{Se rechaza la hipótesis de trabajo}$$

Con nivel de significación del 5% y con 3 grados de libertad se comprobó que Chi cuadrado calculado es mayor que Chi alfa, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo y que dice: que los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula.

Hipótesis Específica

El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales

VARIABLES	Satisfactorio			Muy satisfactorio			Poco satisfactorio			Deficiente			Total
	f_o	f_e	X_c^2	f_o	f_e	X_c^2	f_o	f_e	X_c^2	f_o	f_e	X_c^2	
VI- El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos.	162	169.4	0.32	18	30	4.8	45	33.8	3.71	25	16.6	4.25	250
VD- cumplimiento de los objetivos institucionales	143	135.5	0.41	36	24	6.0	16	27.1	4.54	5	13.3	5.17	200
TOTAL	305		0.73	54		10.8	61		8.25	30		9.42	450

$$X_c^2 = 29.2 \quad G1 = 3$$

$$X_a^2 = 7.82$$

Regla de Decisión R.D.

$X_c^2 \geq X_{\infty}^2$ Se acepta la hipótesis de trabajo

$X_c^2 \leq X_{\infty}^2$ Se rechaza la hipótesis de trabajo

Con nivel de significación del 5% y con 3 grados de libertad se comprobó que Chi cuadrado calculado es mayor que Chi alfa, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo y que dice: **que el control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales.**

ANÁLISIS PORCENTUAL DEL CUESTIONARIO ADMINISTRADO A LOS DIRECTORES

Hipótesis General

La administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador

VI ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

N°	PREGUNTAS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Total
		F	%	F	%	F	%	
	Tipo de administración							
1	¿Cómo evalúa el tipo de administración que se aplica en este centro educativo?	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
	Liderazgo	0	0	0	0	0	0	0
2	¿Cómo considera la participación de los líderes comunitarios en su liderazgo institucional?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
3	- Cómo considera la participación de los líderes docentes en su gestión como director institucional.	0	0	3	60.0	2	40.0	5
	Controles	0	0	0	0	0	0	0
4	¿Cómo valora el sistema de controles para tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa?	0	0	2	40.0	3	60.0	5
	Recursos necesarios	0	0	0	0	0	0	0
5	¿Cómo valora la gestión y uso de recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales y los proyectos y planes propuestos para dar cumplimiento a éstos?	1	20.0	4	80.0	0	0	5
	Planes educativos	0	0	0	0	0	0	0
6	¿Con qué criterio valora el cumplimiento de los	0	0	0	0	0	0	0

N°	PREGUNTAS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Total
		F	%	F	%	F	%	
	proyectos institucionales?							
6,1	PEI	1	20.	4	80.0	0	0	5
6,2	PCC	0	0	5	100.	0	0	5
6.3	PEA	1	20.0	4	80.0	0	0	5
6.4	Proyectos de Gestión	0	0	5	100	0	0	5
6.5	Proyectos complementarios	0	0	4	80.0	1	20.0	5
7	¿Cómo evalúa la participación de los equipos de gestión y evaluación en las fases de los proyectos educativos de?:	0	0	0	0	0	0	0
7.1	- Elaboración	0	0	5	100	0	0	5
7.2	- Revisión	0	0	5	100	0	0	5
7.3	- Implementación	0	0	5	100	0	0	5
7.4	- Evaluación	0	0	4	80.0	1	20.0	5
	Clima organizacional	0	0	0	0	0	0	0
8	¿Cómo valora la relación entre?:	0	0	0	0	0	0	0
8.1	- Docente-docente	0	0	5	100	0	0	5
8.2	- Director-docente	0	0	5	100	0	0	5
8.3	- Docentes- familias	0	0	4	80.0	1	20.0	5
8.4	- Docente- estudiante	0	0	5	100	0	0	5
8.5	- Personal administrativo-comunidad educativa	0	0	5	100	0	0	5
8.6	- Escuela –entorno	0	0	5	100	0	0	5
	Organización escolar	0	0	0	0	0	0	0
	¿Cómo considera el funcionamiento de los siguientes componentes de la organización escolar?	0	0	0	0	0	0	0
9.1	Organización de la comunidad educativa	0	0	5	100	0	0	5
9.2	Organización del año escolar	0	0	5	100	0	0	5

N°	PREGUNTAS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		Total
		F	%	F	%	F	%	
9.3	Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos	0	0	5	100	0	0	5
9.4	Organización del mobiliario, equipo y material didáctico	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
9.5	Archivo escolar	3	60.0	2	40.0	0	0	5
9.6	Organización del presupuesto anual con base al PEA	3	60.0	2	40.0	0	0	5
9.7	Organización de los recreos	3	60.0	2	40.0	0	0	5
9.8	Escuela de padres y madres	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
9.9	Entrega de resultados académicos y refuerzo	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
9.10	Organización de la biblioteca escolar	0	0	4	80.0	1	20.0	5
9.11	Alimentación escolar	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
9.12	Atención a padres y madres	1	20.0	4	80.0	0	0	5
9.13	Orden y limpieza del centro educativo	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
9.14	Organización del aula en el nivel de Educación Básica	0	0	4	80.0	1	20.0	5
	TOTAL	20	11.8	133	78.2	17	10.0	170

INTERPRETACIÓN

Los directores de los centros escolares declaran sentirse satisfechos y muy satisfechos con la administración escolar que practican, solamente uno de ellos considera que ésta es poco satisfactoria, esto indica que ellos necesitan apoyo en la ejecución de los procesos administrativos que acontecen en los centros escolares.

Con respecto a la valoración del liderazgo los directores, opinan que la participación de la comunidad es muy satisfactoria en un 80% y poco satisfactoria en un 20%; mientras que la participación de los docentes líderes en la institución se aprecia en un 60% como muy satisfactoria en relación a la participación del liderazgo comunitario, por lo que habrá buscar estrategias para desarrollar mejores líderes para elevar el liderazgo a satisfactorio; porque un líder tiene que fundamentar sus decisiones en capacidades y ejecutar sus planes buscando la mejor organización social para hacer cosas que él solo no puede hacer por ello tiene que valerse de las capacidades de las personas que están a su alrededor y poder generar mejores resultados en el aprendizaje.

Los directores valoran el sistema de controles para tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa como poco satisfactoria, en un 60% y muy satisfactoria en un 40% lo que refleja que los controles practicados en estas comunidades educativas necesita de implementar otros sistemas que le apuesten que las competencias u objetivos tienen que ser monitoreados con un seguimiento constante para implementar estrategias que conlleven al logro de esas metas retroalimentando oportunamente y buscar un resultado tal como se esperaba que se alcance.

En relación a la gestión de recursos para para cumplir con los objetivos, proyectos y planes propuestos en las instituciones educativas, se aprecia por parte de los directores un 100% de muy satisfechos, ¿qué significa esto?, que los directores se preocupan por apoyar a su cuerpo docente con los recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales y los planes propuestos que reflejan un logro del 80% en su ejecución.

Los directores valoran la participación de los equipos de gestión y evaluación en la elaboración e implementación y el cumplimiento de los planes educativos institucionales entre un 100% y 80% como muy satisfactorio, haciendo notar que las instituciones educativas están logrando las metas propuestas con la gestión realizada.

Es bueno apreciar porcentajes de muy satisfactorios del clima organizacional que existe en estas instituciones donde se realizó la investigación, lo cual es favorable porque un ambiente de trabajo donde reinan las buenas relaciones entre los miembros, se favorece el desarrollo del trabajo y por ende contribuye a logro de los objetivos institucionales tendientes a ofrecer una mejor calidad de la educación.

En relación al indicador de la organización escolar en términos generales los directores lo califican que funciona muy satisfactoriamente en un 69%; 21% satisfactoriamente y 10% como poco satisfactorio los componentes mejores valorados están: la organización de la comunidad educativa, organización del año, organización y mantenimiento de los espacios físicos, este es un indicador que refleja que los directores le dedican bastante tiempo a este rubro administrativo, priorizando poco el área pedagógica que sería el corazón de los centros educativos si es que quieren contribuir a mejorar la calidad de la educación.

V.D. CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
10	a) Planeamiento Didáctico Cómo valora el diseño y seguimiento a los planes didácticos de cada nivel educativo que se atienden.	0	0	5	100	0	0	5
11	Cómo considera el acompañamiento y seguimiento a al desempeño docente.	0	0	5	100	0	0	5
	b) Aplicación de las estrategias didácticas	0	0	5	100	0	0	5
12	¿En qué medida las estrategias didácticas que aplican los docentes favorecen la calidad del proceso de aprendizaje de los estudiantes?	0	0	5	100	0	0	5
13	¿En qué medida las estrategias plasmadas en la planificación didáctica	0	0	5	100	0	0	5

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
	se ven reflejadas en la práctica docente?							
14	¿Cómo valora el nivel de correspondencia de las estrategias didácticas aplicadas por los docentes con las necesidades e intereses de los estudiantes?	0	0	5	100	0	0	5
	c) Utilización de recursos tecnológicos	0	0	0	0	0	0	0
15	¿Cómo considera el uso que se le da al recurso tecnológico?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
16	¿Cómo valora el mecanismo de solicitud y control sobre el uso del recurso?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
17	¿En qué medida el uso del recurso tecnológico es plasmado en las planificaciones didácticas de los docentes?	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5
	d) Organización de los aprendizajes	0	0	0	0	0	0	0
18	¿En qué medida la organización de los aprendizajes responde a las necesidades, intereses, problemas, contexto social y familiar de los estudiantes?	0	0	5	100	0	0	5
	e) Desarrollo profesional docente	0	0	0	0	0	0	0
19	El plan de mejora al desempeño docente es congruente con las necesidades encontradas en los procesos de acompañamiento y seguimiento docente.	1	20.0	4	80.0	0	0	5
	f) Gestión	0	0	0	0	0	0	0

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
20	¿Cuál es la valoración de la gestión con instituciones gubernamentales y no gubernamentales aportan al desarrollo institucional?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
21	¿En qué medida la institución hace uso óptimo de los recursos para mejorar la calidad educativa?	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
22	¿En qué medida la familia se involucra en las actividades escolares?	1	20.0	2	40.0	2	40.0	5
23	La organización de la planta docente satisface las necesidades académicas de esta institución educativa de manera:	0	0	3	60.0	2	40.0	5
	g) Calidad educativa	0	0	0	0	0	0	0
24	¿Cómo valora la calidad educativa lograda en este centro educativo, tomando en cuenta la organización, gestión y administración escolar efectiva?	2	40.0	3	60.0	0	0	5
	TOTAL	11	13.75	60	75.0	9	11.25	80

INTERPRETACIÓN

Los directores valoran el planeamiento didáctico con respecto al diseño y seguimiento al desempeño docente como muy satisfactorio en un 100%, lo que refleja una gran disposición para cumplir con una norma y recibir lineamientos y acompañamiento lo que les sirve de guía para provocar los aprendizajes en los estudiantes, evitando la improvisación.

Con respecto al indicador de las estrategias didácticas, los directores lo valoran muy satisfactorio en un 100 %, asimismo las estrategias implementadas por ellos

están favoreciendo el aprendizaje, porque se están considerando las necesidades e intereses de los estudiantes, lo cual provoca que los docentes desarrollen sus experiencias de aprendizaje en función de las competencias y objetivos que se han propuesto alcanzar.

La valoración que se le da al recurso tecnológico por parte de los directores oscila entre un 20% y 60% como muy satisfactorio y un 20% y 80% y poco satisfactorio 20%, de esto pueden inferir varios supuestos: que los docentes todavía tienen resistencia de hacer uso de la tecnología, que no hay suficientes recursos tecnológicos para que los docentes se auxilien de ello, para hacer más atractiva, motivadora e interesante el desarrollo de la clase y por ende no lo incluyen en sus planificaciones, siendo así tendría que capacitarse a los docentes haciéndoles consciencia y demostrándoles que esto es un valioso recurso para alcanzar las competencias u objetivos de aprendizajes propuestos en sus planificaciones.

El 100% de los directores consideran que la organización de los aprendizajes que se ejecuta en la institución responden muy satisfactoriamente a las necesidades, intereses y problemas del contexto social y familiar de los estudiantes lo podría estar provocando experiencias de aprendizaje para la vida, lo que se traduce como un aprendizaje significativo.

En relación con el desarrollo profesional docente se encontró que un 20% están satisfechos que el plan de mejora al desempeño docente es congruente con las necesidades encontradas y declaradas y un 80% muy satisfechos.

Con respecto a la valoración de la gestión que se hace en estas instituciones, los directores revelan porcentajes que oscilan entre 20% y 40% de satisfacción y entre el 40% y 60% de muy satisfechos, y poco satisfechos entre el 20% y 40% , que puede advertirse con estos hallazgos que los directores deben implementar más acciones de gestión de los procesos pedagógicos porque estos son los que van reflejar mejores resultados en función de las competencias que se quieren alcanzar, a través de la implementación de las experiencias de aprendizajes

programadas en la planificación didáctica que el docente espera lograr el apoyo de todos los agentes educativos.

Los directores valoran la calidad educativa alcanzada en estos centros educativos en un 40% como satisfactoria y un 60% muy satisfactoria.

Hipótesis Específicas:

Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula.

V.I. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

N°	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
	a) Dirección escolar							
25	¿En qué medida cumple los objetivos planteados en el PEI y PEA?	2	40.0	3	60.0	0	0	5
26	¿Cómo considera el nivel de participación de la comunidad educativa, en la implementación, monitoreo y evaluación del PEI?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
27	¿Cuál es el nivel de efectividad del centro educativo?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
28	¿Qué valoración merece en las siguientes funciones?	0	0	0	0	0	0	0
28,1	Planificación	3	60.0	2	40.0	0	0	5
28,2	Organización	3	60.0	2	40.0	0	0	5
28,3	Dirección	3	60.0	2	40.0	0	0	5
28,4	Administración	3	60.0	2	40.0	0	0	5
28,5	Monitoreo	3	60.0	2	40.0	0	0	5
28,6	Evaluación	3	60.0	2	40.0	0	0	5
28,7	Seguimiento	3	60.0	2	40.0	0	0	5
	b) Proyección institucional	0	0	0	0	0	0	0
29	¿Cómo evalúa la proyección del centro educativo hacia la comunidad en general?	2	40.0	3	60.0	0	0	5
	c) Control	0	0	0	0	0	0	0
30	¿Cómo pondera el sistema de control de responsabilidad y tareas de los miembros de la comunidad que dirige?	1	20.0	4	80.0	0	0	5

	d) Evaluación	0	0	0	0	0	0	0
31	¿Cómo valora los sistemas de evaluación que llevan a cabo en el proceso de enseñanza y aprendizaje?	1	20.0	4	80.0	0	0	5
32	Cómo valora el seguimiento y evaluación a los proyectos educativos institucionales.	1	20.0	4	80.0	0	0	5
33	¿Cómo es la contribución de los sectores de la comunidad en los proyectos educativos especialmente en los procesos de?:	0	0	0	0	0	0	0
33,1	- Elaboración	1	20.0	4	80.0	0	0	5
33,2	- Seguimiento,	2	40.0	3	60.0	0	0	5
33,3	- Ejecución	1	20.0	4	80.0	0	0	5
33,4	- Evaluación	2	40.0	3	60.0	0	0	5
	e) Planificación de la evaluación	0	0	0	0	0	0	0
34	¿Cómo pondera la planificación del sistema de evaluación tanto institucional como de aula?	1	20.0	4	80.0	0	0	5
	a) Utilidad de la evaluación	0	0	0	0	0	0	0
35	¿Cómo valora la utilidad que se le da al sistema de evaluación de este centro educativo, después de verificar y analizar resultados de éste mismo?	1	20.0	4	80.0	0	0	5
	b) Planeación	0	0	0	0	0	0	0
36	¿Cómo considera que es el nivel estratégico de la planeación en su institución?	3	60.0	2	40.0	0	0	5
37	¿Cómo evalúa el nivel operativo de la planeación institucional?	2	40.0	3	60.0	0	0	5
	c) Participación en la planeación	0	0	0	0	0	0	0
38	¿Cómo evalúa la integración de los siguientes sectores en el PEI Y PEA?	0	0	0	0	0	0	0
38,1	Docentes	1	20.0	4	80.0	0	0	5
38,2	Estudiantes	1	20.0	4	80.0	0	0	5
38,3	Padres y madres de familia	1	20.0	4	80.0	0	0	5
39	¿Cómo evalúa las estrategias de comunicación que se utilizan con la comunidad educativa?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
40	¿Cuál es el nivel de participación de la	4	80.0	1	20.0	0	0	5

	comunidad educativa en la toma de decisiones?							
	d) Importancia del plan	0	0	0	0	0	0	0
41	¿Cómo considera que se comporta nivel de identificación de la misión y visión entre la comunidad educativa?	3	60.0	2	40.0	0	0	5
42	¿Cuál es el nivel de implementación de los planes educativos?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
	TOTAL	54	37.2	87	60.0	4	2.8	145

INTERPRETACIÓN

Según opinión de los directores, la dirección escolar está cumpliendo sus objetivos y funciones con la participación de la comunidad educativa, alcanzado niveles de efectividad satisfactorio entre los porcentajes de 20% y 60% y muy satisfactorios entre el 40% y 60% dejando en evidencia la necesidad de evaluar constantemente cada uno de los objetivos del PEI y PEA, para tomar la decisiones que busquen mejores índices de satisfacción en cada uno de los procesos y funciones que implica la dirección escolar.

Los directores perciben que la proyección institucional sobre la comunidad solamente está cumpliendo un 40% y 60% de satisfacción y muy satisfechos de las expectativas que de ella se tienen, por lo que habría que examinar si se están priorizando las necesidades, intereses y problemas que demanda la comunidad educativa, dando a conocer todo lo que se plantea fase por fase de los planes y proyectos que se tienen con los diferentes sectores involucrados; para lograr así la implementación ejecución de todas las proyecciones propuestas con miras de contribuir a fortalecer los procesos pedagógicos que acontecen en el aula y por ende mejorar los índices de calidad de la educación que se tienen.

En relación a los sistemas de control de responsabilidad y tareas de los miembros de la comunidad educativa es satisfactoria en un 20% y muy satisfactoria en 80%, de acuerdo a lo señalado por los directores, asimismo los controles de

responsabilidad de tareas consideran que son los idóneos para alcanzar todo lo que se proponen como institución por tanto nos lleva reflexionar sobre los resultados que la institución se están alcanzado, especialmente aquellos que se refieren al logro de las competencias y objetivos del rendimiento educativo que se le apuesta alcanzar año con año.

Las opiniones vertidas sobre los sistemas de evaluación que se implementan en los procesos de enseñanza aprendizaje, seguimiento de proyectos, participación de los diversos sectores de la comunidad para alcanzar los objetivos que contribuyen a mejorar los procesos pedagógicos que acontecen en los centros educativos muestran porcentajes de 20 y 40% satisfactorios y 60 y 80% de muy satisfechos esto refleja que se hacen procesos evaluativos que están proporcionando información valiosa que podría servir para examinar las áreas donde se requiere mejorar y apostarle a obtener resultados óptimos que enorgullezcan a cada miembro de comunidad educativa sobre lo que se está alcanzando en materia de educación.

Se observa un 20% de satisfacción y un 80% de muy satisfecho con respecto a la planificación de la evaluación tanto institucional como de aula y la utilidad que se hace de la evaluación en estas instituciones; sin embargo habría que examinar los resultados que sacan en las pruebas de logro de carácter estandarizado que aplica el Ministerio de Educación y correlacionar los resultados para enjuiciar si la planificación que se hace de la evaluación es la más idónea para alcanzar resultados que enorgullezcan a la comunidad educativa de que si están alcanzando las competencias que se esperan que los jóvenes alcancen.

Con respecto a los niveles de involucramiento en la planeación y la importancia que los directores perciben que de los procesos de planificación que acontecen en los centros educativos oscilan porcentajes que van desde un 40% hasta un 60% de satisfacción y de muy satisfechos del 20% al 80% esto implica que hay esfuerzos en materia planificación que se están desarrollando en los centros escolares pero que es necesario examinar con la comunidad educativa y valorar si lo que se está proyectando desarrollar es lo que está buscando que los jóvenes

adquieran para insertarse a un nivel de formación inmediato superior y ellos no sientan cambios bruscos con los niveles de exigencia y responsabilidad que exige la educación media, porque se les están desarrollando las competencias necesarias para ese nivel educativo.

V.D. PROCESOS PEDAGÓGICOS

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
	b) Plan de grado							
43	¿Qué valoración merece el diseño y ejecución de los planes de grado en respuesta a las necesidades diagnosticadas en cada aula?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
	b) Recursos didácticos	0	0	0	0	0	0	0
44	¿Cómo evalúa el uso de recursos que hacen los docentes en el aula para desarrollar los contenidos y proyectos propuestos?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
	c) Estrategias metodológicas	0	0	0	0	0	0	0
45	¿En qué medida las estrategias metodológicas planificadas y ejecutadas responden a la mejora de la calidad educativa de este centro escolar?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
	d) Métodos e instrumentos de evaluación	0	0	0	0	0	0	0
46	¿En qué medida los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación contribuyen a la mejora de los aprendizajes?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
47	¿En qué grado la toma de decisiones después de los periodos de evaluación ayudan a superar las deficiencias encontradas?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
	SUBTOTAL	2	8.0	18	72.0	5	20.0	25

INTERPRETACIÓN

Los directores manifiestan que se sienten satisfechos en un 20% y muy satisfechos en un 60% con el diseño y ejecución del plan de grado, porque se hace respetando las necesidades diagnosticadas en el aula, aunque sería saludable y que estos planes fueran enjuiciados en talleres que se hicieran al interior de los centros educativos, con ayuda de otros colegas docentes para examinar con ojo clínico lo que están proponiendo en función de atención de esas necesidades. Puesto que lo que se busca es formar según las competencias en la normativa curricular, en los documentos de currículo al servicio del aprendizaje y las que declaran en el programa de estudio por asignatura.

El 80% de los directores se sienten muy satisfechos porque sus docentes hacen un buen uso de los recursos didácticos para desarrollar los contenidos y los proyectos propuestos en el aula, esto es muy bueno porque se tiene un cuerpo docente que valora mucho los recursos didácticos para provocar nuevos aprendizajes en los estudiantes.

El 80% de los directores se sienten muy satisfechos porque sus instituciones implementan estrategias metodológicas que responden a la mejora de la calidad educativa.

Un 60% y 80% del mismo sector directores manifiestan mucha satisfacción que sus docentes se auxilian de métodos e instrumentos de evaluación que contribuyen a mejorar los aprendizajes.

Hipótesis Específica

El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

V, I. EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
	a) Importancia							
48	¿Cómo valora la importancia que se le da al control y seguimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos de este centro escolar?	0	0	4	80.0	1	20.0	5
	b) Mecanismos	0	0	0	0	0	0	0
49	¿Cómo evalúa la eficacia de los mecanismos que se utilizan para controlar y dar seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos?	0	0	5	100	0	0	5
	c) Periodicidad	0	0	0	0	0	0	0
50	¿En qué manera la periodicidad planificada para el control y seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos responden a la proyección educativa de este centro escolar?	1	20.0	4	80.0	0	0	5
	d) Responsabilidad del control	0	0	0	0	0	0	0
51	En qué medida el trabajo de los comités y equipos contribuyen al mejoramiento de la institución.	0	0	5	100	0	0	5
	e) Asistencia Técnica	0	0	0	0	0	0	0
52	¿Cómo valora merece la asistencia técnica que se les brinda a la institución de parte del Ministerio de Educación y Dirección de este centro educativo?	1	20.0	4	80.0	0	0	5
	SUBTOTAL	2	8.0	22	88.0	1	4.0	25

INTERPRETACIÓN

Los directores valoran en un 80% de muy satisfacción la importancia que se le da al control y seguimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos que acontecen en los centros educativos, mientras un 20% lo valora poco satisfactorio. Esto indica que la administración de los centros educativos debe dar a conocer todos los sistemas de control que se implementan para que les proporcione información oportuna que les alerte sobre la marcha de los procesos administrativos y pedagógicos para alcanzarlos en los tiempos previstos.

Los directores se sienten muy satisfechos en un 100% con los mecanismos de eficacia que se utilizan en los centros educativos para dar seguimiento a los procesos administrativos y pedagógicos.

El 80% de los directores se sienten muy satisfechos con la periodicidad para el control y seguimiento planificado para los procesos administrativos y pedagógicos, mientras que un 20% se sienten satisfechos con la periodicidad propuesta para la proyección de estos centros escolares.

Los directores valoran que la responsabilidad del control del trabajo de los comités contribuyen al mejoramiento de la institución muy satisfactoriamente en un 100%, esto significa que los comités asumen sus responsabilidades muy responsablemente.

Un 80% de directores están muy satisfechos con la asistencia técnica que reciben como institución de parte del Ministerio de Educación, la cual transmiten como dirección a sus colegas para que los docentes puedan cumplir con las competencias a desarrollar con sus estudiantes.

V.D. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

	CRITERIOS	Satisfactorio		Muy satisfactorio		Poco satisfactorio		
		F	%	F	%	F	%	
	a) Verificación de logros con lo planeado							
53	¿Cómo evalúa los procesos de verificación de logros de los proyectos educativos institucionales?	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5
	b) Satisfacción de logros	0	0	0	0	0	0	0
54	¿Cómo valora el nivel de satisfacción de la comunidad educativa en relación a la satisfacción de logros obtenidos y encaminados a los objetivos propuestos en la planificación estratégica de este centro escolar?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
	c) Plan de mejora	0	0	0	0	0	0	0
55	¿Considera que los planes de mejora responden al logro de objetivos propuestos en los proyectos educativos?	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
	d) Medición de logros.	0	0	0	0	0	0	0
56	¿De qué manera evaluaría la medición de logros y los procesos para conseguir mejores resultados en calidad educativa?	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
	SUBTOTAL	7	35.0	9	45.0	4	20.0	20

INTERPRETACIÓN

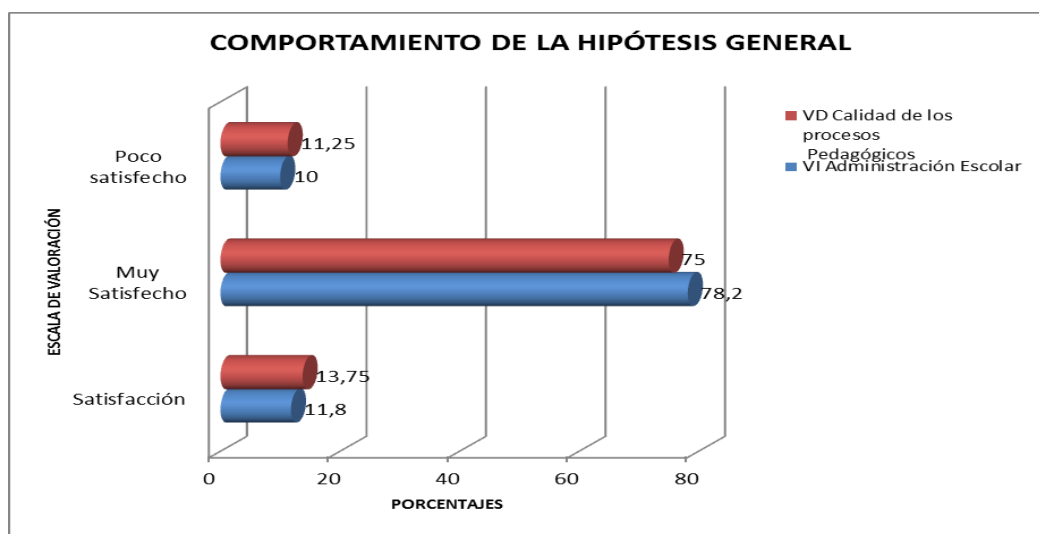
Con respecto a la verificación de logros con lo planificado los directores se sienten satisfechos en un 60% y 20% de muy satisfechos, ya que se cumplen con los objetivos institucionales programados.

Los directores valoran la satisfacción de sus logros con la comunidad educativa en un 20% de satisfechos y 60% de muy satisfechos, lo que indica están logrando un 80% de lo propuesto en sus planes como centro educativo, solamente habría que examinar de poco satisfacción para subir los niveles de logros institucionales.

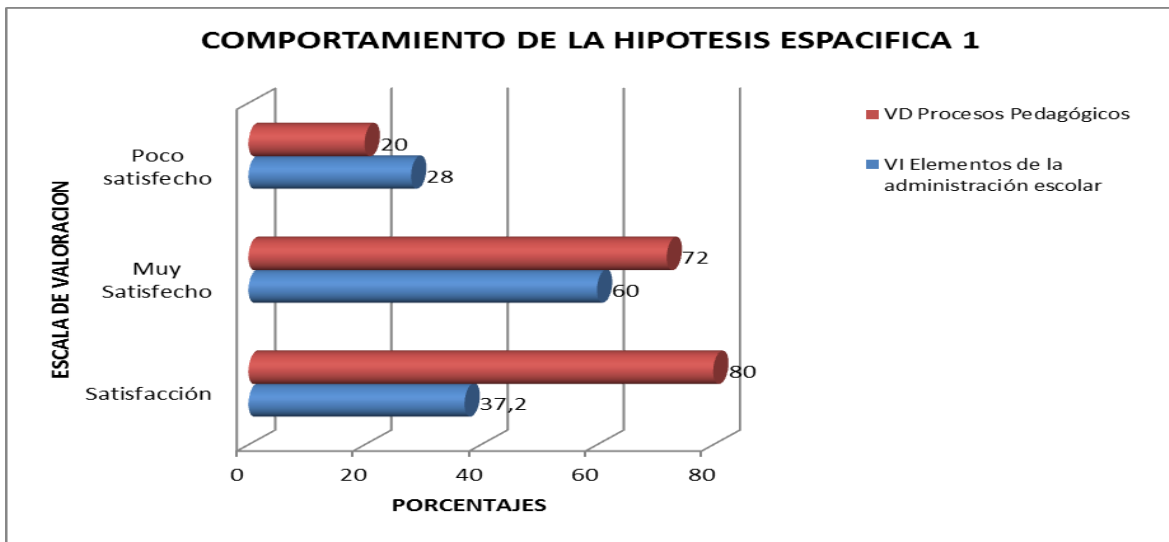
Los directores afirman que en los centros educativos se están implementando planes de mejora para alcanzar sus objetivos institucionales, además están utilizando la información de sus controles y evaluaciones para alcanzar sus objetivos lo que se refleja en porcentajes de 20% de satisfacción, 60% de muy satisfechos y 20% de poco satisfechos.

Y por último los docentes valoran la medición de logros en 40% de satisfacción y 40% de muy satisfechos con los procesos y resultados obtenidos en busca de una calidad educativa.

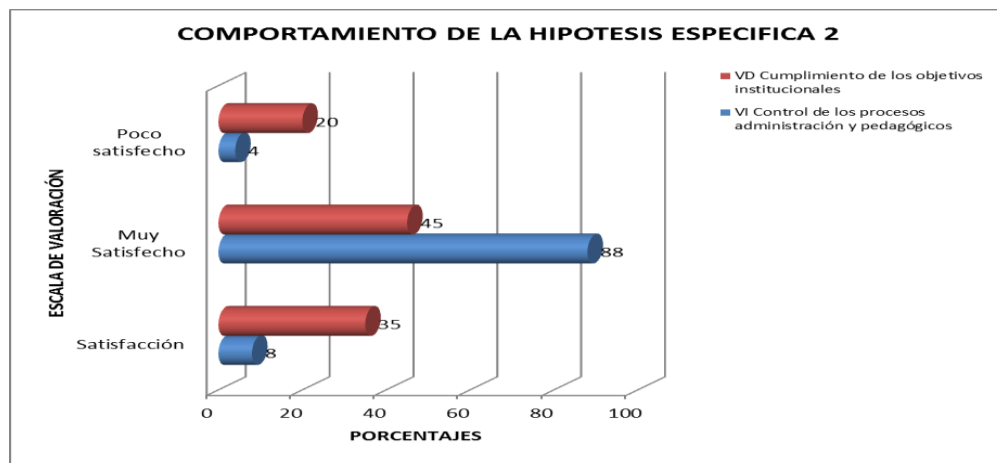
COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS



En términos generales puede apreciarse que las mejores valoraciones que los directores han hecho sobre la variable de la administración y calidad de los procesos pedagógicos, es de muy satisfacción, lo que se interpreta que los directores consideran que están haciendo una buena administración en los centros escolares apoyando los procesos pedagógicos para mejorar la calidad de la educación



El gráfico muestra que el comportamiento de la variables de los elementos de la administración escolar y su incidencia en la calidad de los procesos pedagógicos, según la valoración de los directores es satisfactoria y muy satisfactoria ya que los centros educativos están implementando elementos administrativos que favorecen los procesos pedagógicos que se desarrollan en las instituciones lo que se refleja en una mejor atención del proceso de enseñanza aprendizaje.



En términos generales los directores como están ejerciendo más esfuerzos sobre control y seguimiento de los procesos administrativos y poco sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que amerita hacer una redirección sobre que es lo que pesa más de las funciones del director si es que se quiere contribuir a mejorar la calidad de la educación

E. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. MATRIZ DE HALLAZGOS

PROBLEMA: ¿Cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador?

HIPÓTESIS GENERAL: La administración escolar incide en la **calidad de los procesos pedagógicos** de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador

HALLAZGOS		
DOCENTES	DIRECTORES	TEORÍA
<p>VI. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Más del 50% de los encuestados muestran satisfacción por el tipo de administración que se aplica.</p> <p>Más del 50% de los entrevistados consideran que la participación de los líderes comunitarios es satisfactoria, aunque éstos tienen participación a través de los CDE.</p> <p>El 40% de los encuestados piensan que la gestión y uso de los recursos para cumplir los objetivos institucionales es poco satisfactorio y un 12.5% deficiente</p> <p>En cuanto al cumplimiento de los planes educativos PEI, PCC, PEA, Proyecto de Gestión y Proyectos complementarios se encuentran entre un 58 % y 60 % de satisfacción y de igual manera la participación de un de los equipos de gestión en cada una de</p>	<p>VI. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR El 80 % de los directores lo considera satisfactorio el tipo de administración que aplican</p> <p>Los directores no están satisfechos con el sistema de controles para tareas y responsabilidades en los miembros de la comunidad educativa que aplican en su institución</p> <p>Los directores valoran como muy satisfactorio el cumplimiento de los proyectos institucionales (80%)</p> <p>Manifiestan que están muy satisfechos con la participación de los equipos de gestión y evaluación que funcionan en sus centros educativos</p> <p>Algo muy valioso y que los directores</p>	<p>Dentro de los elementos de la administración que se consultaron a docentes y directores cobran mayor realce el tipo de administración, gestión y uso de recursos y cumplimiento de planes educativos. Los que al analizar los aportes teóricos de Bracho González se enfocan en las características específicas de las escuelas eficaces, destacando así: liderazgo, capacidad y compromiso docente, trabajo colegiado, atmósfera facilitadora y estimuladora para la enseñanza y el aprendizaje, atención en los resultados y responsabilidades que implican. Tomando en cuenta que los resultados arrojan datos de discrepancia entre docentes y</p>

<p>las fases de los proyectos.</p> <p>El clima organizacional se encuentra entre el 66 y 76 % de satisfacción, pero el 66 % que es el porcentaje más bajo lo posee la relación de director-docente.</p> <p>En cuanto al funcionamiento de los componentes de la organización los docentes ubican como deficiente la organización de bibliotecas con un 48 % y la organización de la alimentación escolar con un 24 %. Mientras que el resto de los componentes oscilan entre el 46 y 50 % de satisfacción.</p>	<p>manifiestan muy satisfactorio es la relación docente –docente en sus instituciones educativas, igualmente lo refleja la relación docente -estudiante</p> <p>Los directores valoran como muy satisfactorio, la organización de la comunidad educativa, que ha influido en el funcionamiento del año escolar.</p> <p>Un aspecto relevante y que lo clasifican como muy satisfactorio es la organización interna y el mobiliario, equipo y material disponible en los Centros Educativos</p> <p>Consideran satisfactorio la organización del presupuesto anual como apoyo al PEA</p> <p>Existe mucha satisfacción en cuanto a la organización de los recreos, el funcionamiento de la escuela de padres y madres, así como la organización de la biblioteca y la organización para atender la alimentación escolar.</p>	<p>directores, en el sentido que los últimos están más satisfechos con la administración. Significa que éstos deben trabajar de manera más unificada y sistemática para cumplir con los objetivos y metas propuestos en los planes educativos. Asegurando la participación de todos los sectores involucrados en la institución educativa.</p>
<p>VD. PROCESOS PEDAGÓGICOS</p> <p>Los docentes consideran que el diseño y seguimiento a los planes didácticos es del 58 % satisfactorio, el 22 % piensan que es muy satisfactorio.</p> <p>El 62 % de los encuestados creen que las estrategias que aplican para favorecer el</p>	<p>VD. PROCESOS PEDAGÓGICOS</p> <p>Los directores valoran como muy satisfactorio el diseño y seguimiento que brinda a los planes didácticos , así como el seguimiento al desempeño docente</p> <p>Manifiestan que están muy satisfechos por que las estrategias didácticas que aplican</p>	<p>VD. PROCESOS PEDAGÓGICOS</p> <p>Los procesos pedagógicos descansan en la característica de capacidad y compromiso docente y el trabajo colegiado de las escuelas eficaces; ya que todas las tareas que requieren estos procesos como planeamiento didáctica, estrategias</p>

<p>aprendizaje es de manera satisfactoria, asimismo el 54 % consideran que existe correspondencia de las estrategias aplicadas con las necesidades de los estudiantes.</p> <p>El uso que se le da al recurso tecnológico es de 46 % poco satisfactorio y deficiente. De igual manera los mecanismos de solicitud y control se ubica en el 52 % entre poco satisfactorio y deficiente. Además en cuanto a si el recurso tecnológico es plasmado en las planificaciones se encuentra en un 58 % de poco satisfactorio y deficiente.</p> <p>El 80 % confirman que la organización de los aprendizajes responde a las necesidades e intereses de los estudiantes.</p> <p>De los docentes encuestados el 74% piensan que es satisfactorio el plan mejora al desempeño docente.</p> <p>Entre un 60 y 84 % considera que la gestión en cuanto al uso óptimo de recursos, integración de la familia, organización de la planta docente y colaboración de instituciones gubernamentales y no gubernamentales es satisfactoria y muy satisfactoria.</p> <p>El 94 % consideran que la calidad educativa lograda es satisfactoria y muy satisfactoria en los centros educativos.</p>	<p>los docentes favorecen la calidad del proceso de aprendizaje, también se observa que las estrategias plasmadas en la planificación didáctica se ven reflejadas en la práctica docente</p> <p>Consideran muy satisfactorio el uso que se le brinda al recurso tecnológico en las planificaciones didácticas</p> <p>Consideran muy satisfactorio el diseño del plan de mejora al desempeño docente, así como el uso óptimo de los recursos para mejorar la calidad educativa</p> <p>En términos generales consideran muy satisfactorio la calidad educativa lograda, tomando en cuenta el nivel de organización, gestión y administración escolar</p>	<p>metodológicas, recursos didácticos y tecnológicos son responsabilidad de ellos. Lo que significa que se debe tomar conciencia sobre la responsabilidad que deben asumir para lograr el cumplimiento de los proyectos de aula. El diseño y ejecución deben a las necesidades de los estudiantes. El trabajo colegiado trabaja el compartir misión, objetivos y metas. Donde docentes y directivos conduzcan el trabajo de aula al cumplimiento de la visión y misión institucional.</p>
--	--	---

PROBLEMA: ¿Cuáles son los principales componentes de la administración escolar que influyen en el proceso pedagógico que se aplica en el aula?

HIPÓTESIS ESPECÍFICA: Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula

HALLAZGOS		
DOCENTES	DIRECTORES	TEORÍA
<p>V.I ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</p> <p>Entre un 60 % y 82 % consideran satisfactorio y muy satisfactorio el cumplimiento de los objetivos, participación de la comunidad educativa y el nivel de efectividad del PEI y PEA</p> <p>En cuanto a las funciones de la dirección escolar el nivel de satisfactorio y muy satisfactorio se ubica entre el 76 y 90 %</p> <p>El 70 % considera que la institución tiene una satisfactoria proyección ante la comunidad.</p> <p>En cuanto a control el 52 % pondera como poco satisfactorio y deficiente el proceso de control de las responsabilidades y tareas</p> <p>Un 78 % considera entre satisfactorio y muy satisfactoria la evaluación de los</p>	<p>V.I ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</p> <p>Los directores manifiestan que cumplen con los objetivos planteados en el PEI Y PEA(100% muy satisfactorio)así como la participación de la comunidad educativa en la implementación, y monitoreo de este</p> <p>Algo importante es que los directores están muy satisfechos por el nivel de efectividad de los centros educativos participantes, esto referido al nivel de planificación, organización, Dirección y administración, así como también los aspectos de monitoreo, evaluación y seguimiento</p> <p>Manifiestan que están muy satisfechos con el sistema de control de responsabilidades y tares académicas</p>	<p>V.I ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</p> <p>Los elementos de la administración escolar como control, evaluación, importancia de los planes, cumplimiento de objetivos y participación de la comunidad, descansan en las características de las escuelas eficaces de: capacidad y compromiso docente, trabajo colegiado y atención en los resultados y responsabilidades que implican. Ya que en la manera que cada individuo que forma parte de la institución retome un compromiso con las tareas que se les asignan tomando en cuenta el apoyo de otros colegas se puede llegar a mejorar la calidad de los procesos pedagógicos. La efectividad de los centros educativos depende en gran medida del trabajo en equipo y en especial de la atención que se preste a los resultados que se obtienen en el trabajo periódico por lograr las metas y</p>

<p>aprendizajes y de los proyectos institucionales</p> <p>De los docentes encuestados el 74% evalúan entre satisfactorio y muy satisfactorio la contribución de la comunidad en la ejecución, la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI</p> <p>El 88% piensan que la planificación del sistema de evaluación se encuentra entre satisfactorio y muy satisfactoria, así como la utilidad de la misma.</p> <p>Entre un 68 y 80% consideran como satisfactorio y muy satisfactorio el nivel operativo y estratégico de planeación institucional.</p> <p>El 60% de los docentes creen que la participación de los padres y madres es deficiente y la participación docente y estudiantil es un 84% satisfactoria</p> <p>Un 56% piensan que las estrategias de comunicación son deficientes.</p> <p>El 56% valora como deficiente la participación de la comunidad en la toma de decisiones.</p> <p>El existe un equilibrio en la valoración del nivel de identificación de la visión y misión entre la comunidad educativa, ya que el 50%</p>	<p>y administrativas de los miembros de la comunidad educativa, así como con los sistemas de evaluación que aplican</p> <p>Se observa en los datos que los directores se expresan como muy satisfactorio la utilidad que le brindan a los resultados de los procesos de evaluación, así como los procesos de planificación del sistema de evaluación, tanto institucional como de aula</p> <p>Valoran como satisfactorio la integración de los docentes, estudiantes y padres/madres de familia en la formulación y desarrollo del PEI y PEA</p> <p>Valoran como muy satisfactorio la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, sin embargo es importante resaltar que hay insatisfacción en el nivel de identificación de parte de la comunidad educativa en relación a la misión y la visión</p>	<p>objetivos propuestos. Los que darán la pauta para la toma de decisiones compartidas.</p>
---	--	---

<p>la evalúa como deficiente y poco satisfactoria y el otro 50% como satisfactoria y muy satisfactoria.</p> <p>En cuanto el nivel de implementación de los planes educativos lo evalúa entre satisfactorio y muy satisfactorio en un 76%.</p>		
<p>VD.PROCESOS PEDAGÓGICOS EN EL AULA.</p> <p>Respecto a los procesos pedagógicos referidos al plan de grado, recursos didácticos, estrategias metodológicas métodos e instrumentos de evaluación entre un 94 y 100% lo valoran como satisfactorio y muy satisfactorio.</p>	<p>VD PROCESOS PEDAGÓGICOS</p> <p>Consideran muy satisfactorio los planes de grado, estos responden a las necesidades diagnosticadas en cada aula, así como el uso de los recursos que hacen los docentes en cada aula</p> <p>Consideran muy satisfactorio las estrategias metodológicas, planificadas y ejecutadas por los docentes, pues buscan mejorar la calidad educativa, lo mismo expresan en relación a los métodos, técnicas, e instrumentos de evaluación utilizados</p> <p>Manifiestan satisfacción por el nivel de toma de decisiones después de los periodos de evaluación, estas decisiones han contribuido a superar deficiencias.</p>	<p>VD PROCESOS PEDAGÓGICOS</p> <p>Retomando la teoría de escuelas eficaces y comparándola con los hallazgos se puede determinar que tanto docentes como directores están muy satisfechos con los planes de grado, recursos didácticos, estrategias metodológicas, métodos e instrumentos de evaluación son determinantes para lograr un mejor desempeño en los procesos pedagógicos. Para ello debe existir compromiso docente, y sobre todo trabajar de manera colegiada como lo sustenta esta teoría. Porque la experiencia que otro docente tenga puede ayudar a enriquecer el trabajo de otros. Otra característica que puede estar inmersa en esta satisfacción es el liderazgo ya que en las instituciones de poblaciones numerosas éste cobra más vida, por el hecho que se necesita una persona al frente dirigiendo el trabajo docente. Por otro lado la atención en los resultados y responsabilidades que implica tienen relevancia ya que los docentes manifiestan</p>

		<p>que hay revisión de resultados, lo que ayuda en gran medida a tomar nuevas decisiones y direccionar el trabajo a la mejora.</p>
--	--	--

PROBLEMA: ¿Cual es el nivel de incidencia que tiene el control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

HIPÓTESIS ESPECÍFICA: El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

HALLAZGOS		
DOCENTES	DIRECTORES	TEORÍA
<p>VI. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.</p> <p>El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos referidos a la importancia, mecanismos la periodicidad, responsabilidad del control y asistencia técnica se evalúa como satisfactorio y muy satisfactorio se ubica entre el 58 y 82 % de los docentes encuestados.</p>	<p>VI. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.</p> <p>Los directores manifiestan que le brindan gran importancia al control y seguimiento que le brindan a los procesos administrativos y pedagógicos, así como respetan la periodicidad establecida para esta actividad.</p>	<p>VI. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.</p> <p>El sector docente y directores manifestaron en general satisfacción por el control y seguimiento de los procesos administrativos. Esto debido a que cuentan con mecanismos de asistencia técnica para dar seguimiento a los procesos. Comparado con la teoría de escuelas eficaces se determina que la atención en los resultados y responsabilidades que implican es una de las características que ayuda a que los procesos administrativos se cumplan de manera eficaz. Tomando en cuenta que el trabajo colegiado es una característica esencial de una escuela eficaz, significa que todos los actores deben involucrarse en ese seguimiento. Ya sea en el diseño o ejecución de dicho proceso.</p>

VD. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	VD. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	VD. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
<p>Cumplimiento de los objetivos institucionales referidos a la verificación de logros con lo planeado, satisfacción de los logros, plan de mejora y medición de logros en la institución se encuentra entre un 66 y 100 % lo valoran de manera satisfactoria y muy satisfactoria.</p>	<p>Los Directores manifiestan en un nivel de satisfactorio los procesos que se emplean para verificar los logros de los proyectos educativos institucionales</p> <p>Consideran que en la comunidad educativa hay satisfacción por los logros obtenidos, reflejados en los planes propuestos.</p> <p>Algo que les ha funcionado son los planes de mejora que han propuesto en su institución y consideran acertada la forma en que miden sus logros</p>	<p>Estableciendo una relación con los elementos de la variable anterior se retoma nuevamente la atención en los resultados y responsabilidades que implican, como característica de las escuelas eficaces. Es imprescindible que la institución educativa diseñe un plan de mejora después de un proceso de evaluación institucional con el fin de tomar nuevas decisiones encaminadas al logro de las metas y objetivos expresados en los planes de trabajo.</p>

DATOS GENERALES DE LOS EXPERTOS

	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
CARGO	Jefe de Departamento en el Ministerio de Educación	Jefe de Departamento en el Ministerio de Educación	Jefe de Departamento en el Ministerio de Educación
NIVEL ACADÉMICO	Maestría en Educación	Maestría en Educación	Maestría en Tecnología
AÑOS DE EXPERIENCIAS	20 años	20 años	20 años

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS OPINIONES DE EXPERTOS SOBRE LA INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS PEDAGÓGICOS

No.	Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	¿Cómo evalúa las fases de la administración escolar (Dirección, Organización, Ejecución y control) que se desarrollan en los centros escolares públicos del Municipio de San Salvador?	Muy aceptables dentro de los parámetros orientadores que genera el MINED en las políticas, proyectos y programas	Por la experiencia vivenciada la administración escolar no es de calidad ni efectiva en los Centros Escolares	Considero que faltan elementos de cada una de las fases de la administración, por lo que diría que es buena si la escala es de esa naturaleza
2	¿Cuáles aspectos positivos y negativos se destacan en la administración escolar actual?	Los procesos de asesoría Pedagógica brindan apoyo incalculable, las capacitaciones recibidas se operativizaron en PEI, PEA Y PCC, con el cambio de políticas estos procesos se limitaron. La administración escolar dejó de someterse a concurso	En la administración escolar creo que gran debilidad es la formación de los Directores, se quedan solo en la Dirección sin darse cuenta que elementos como la organización, ejecución y control son necesarios para lograr la calidad en los procesos educativos	Creo que hay mucho énfasis en la ejecución y eso es positivo, pues la mayoría de los docentes desarrollan el PEA en los tiempos, un aspecto a mejorar debe ser la dirección y organización a nivel de CE, así como el control y seguimiento
3	¿Considera que los	Si, quienes mejor deberán estar mejor formados son los	No hace falta la formación académica, se les ha formado	No

	directores de los centros escolares cuentan con la suficiente formación académica para desempeñar el papel de gerente y líder pedagógico	Directores de educación media, fueron capacitados con APREMAT, diplomados de liderazgo, también se agregó ELDEPROD-UCA, y recientemente Tecnologías Educativas con PROEDUCA	muy superficial en los temas de administración escolar, sin empoderarlos	
4	¿Cuál es el nivel de influencia de la administración escolar en la calidad educativa de los procesos pedagógicos referidos al planeamiento didáctico, recursos, estrategias metodológicas y evaluación del aula?	Los tres procesos básicos mencionados, han sido desarrollados con alto grado de aceptación	Es fundamental sobre todo porque estos son elementos de la organización y esto es clave en ordenar las acciones de toda la comunidad educativa	Es fundamental contar con una línea de trabajo definida por todo el equipo docente (PEI-PCC) en el cual se deba enmarcar el plan didáctico, la adquisición de recursos etc.
5	¿Considera que los centros escolares públicos han avanzado en el tema de calidad educativa durante los últimos años?	Claro que si, los estudiantes obtienen mejores resultados en las pruebas locales	No. se quedaron aun en procesos que aun no se definen dentro del término calidad. Creo que hay que trabajar más en los procesos metodológicos.	Creo que ha sido muy básico, según los resultados de las evaluaciones (PAESITAS Y PAES)como instrumentos de evaluación
6	¿Qué nivel de influencia tienen los elementos de organización, dirección y gestión escolar en el logro de objetivos institucionales y calidad educativa?	La influencia es muy poca, debido a que los administradores escolares no se apropian de los procesos, prefieren delegar	La influencia de estos elementos es clave, porque cada uno conlleva a los propósitos y metas de cada institución.	Mucho, todo se debe ver reflejado en el PEI-PCC

No.	Preguntas	Especialista 1	Especialista 1	Especialista 1
7	¿Considera que los docentes por medio de los procesos pedagógicos del aula como: planificación didáctica, recursos, metodología y evaluación están contribuyendo a la mejora de la calidad de los estudiantes?	Sí, pero los Directores son muy cuadrados por desconocer procesos piden lo que ellos mismos no conocen ni pueden orientar	Creo que hace falta, porque para mejorar la calidad de los estudiantes el docente debe estar consciente que la planificación, recursos, metodología y evaluación deben enfocarse en las necesidades de sus estudiantes	Se podría decir que si
8	¿Considera que el control y seguimiento que se le da a los procesos administrativos y pedagógicos están contribuyendo a la mejora de la calidad educativa en los centros escolares públicos?	Si, el inconveniente se da en su continuidad, se generan cambios arbitrarios	Hace falta mucho, porque se le da control y seguimiento a lo administrativo, pero a lo pedagógico no	No siempre, pues muchos directores no los aplican, porque también son docentes de aula
9	¿Considera que los objetivos institucionales plasmados en los Proyectos Educativos son logrados y responden a las necesidades de las comunidades educativas?	Si, aunque la valoración de los técnicos evaluadores es subjetiva,	Se plasman en papel, pero realmente en la práctica esto se descuida por la saturación de actividades administrativas que directores y docentes tienen que cumplir	Si han sido definidos con ellos e involucrados en las actividades planificadas para su logro creo que si

LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS (CONSTRUCCIÓN TEÓRICA)

Después de haber analizado una serie de teorías y enfoques de la administración y organización escolar, sobre todo que hacen hincapié en que la escuela es un sistema complejo y abierto, se retoman algunos elementos teóricos y resumidos que motivan al equipo investigador a construir una propia definición teórica basada en la incidencia de la administración escolar en los procesos pedagógicos, pero sobre todo en la calidad de éstos.

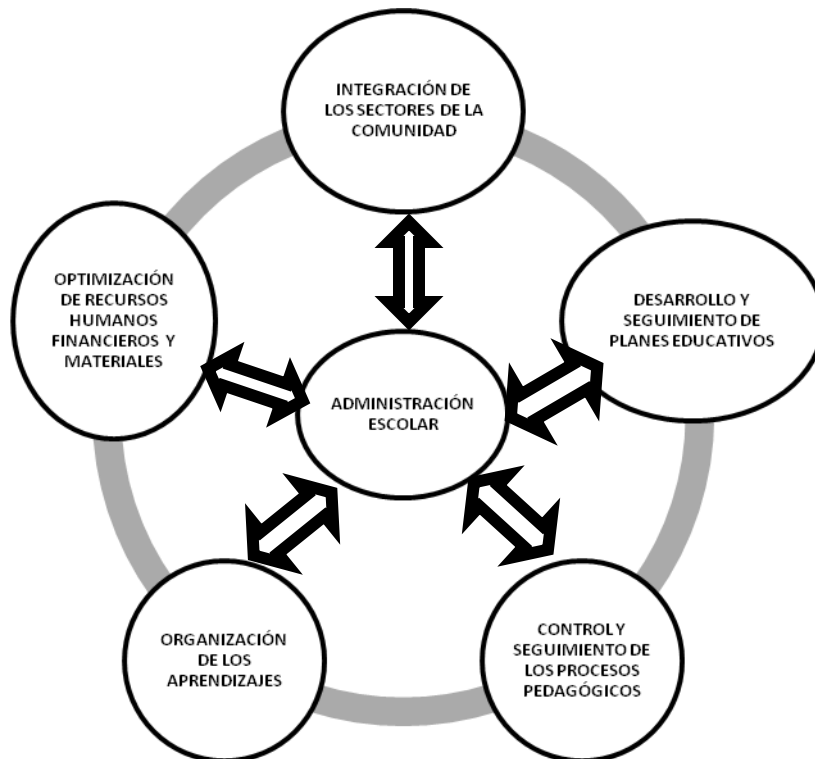
A partir de las teorías estudiadas se concluye que la administración escolar es un **conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, que se aplican en los procesos pedagógicos de las instituciones educativas, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en los procesos de formación académica de los estudiantes.**

Para ello resulta conveniente puntualizar teóricamente los procesos pedagógicos como **el conjunto de prácticas, relaciones, saberes que se llevan a cabo en el proceso de enseñanza aprendizaje, con la finalidad que el estudiante pueda construir aprendizajes para la vida, desarrollar competencias en todas las áreas (cognitivas, psicomotoras y socio afectivas) lo que servirá para el buen desempeño en los diferentes contextos sociales, culturales, ambientales y económicos.**

Con las definiciones anteriores se pretende explicar la relación directa de la administración escolar con los procesos pedagógicos, considerando que la organización escolar es un sistema abierto y complejo donde la administración escolar es responsable de planificar, organizar, controlar y dar seguimiento a los procesos pedagógicos que en ella se realizan como: planeamiento didáctico, evaluación de los aprendizajes, organización de los aprendizajes, permitiendo la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.

Tareas de la administración escolar en los procesos pedagógicos

Por ello se establecen las tareas de la administración escolar que determinan la eficiencia y eficacia de los procesos pedagógicos.



1. Integración de los sectores de la comunidad

Dentro de la administración escolar es fundamental el apoyo de los sectores involucrados para lograr el cumplimiento de los objetivos y planes institucionales, esto se logra a partir de la gestión que realiza el director desde los órganos colegiados. A partir de la integración de las familias, iglesia, instituciones gubernamentales y no gubernamentales el centro educativo adquiere proyección institucional ante la comunidad.

Las relaciones que la escuela establezca con la comunidad será uno de los pilares principales para que la escuela avance hacia la calidad educativa, a medida que se adquieran responsabilidades compartidas.

2. Desarrollo, cumplimiento y seguimiento de planes de estudio: la administración escolar a través del director tiene la tarea de velar por el cumplimiento de los programas de estudio en el trabajo del aula, lo que significa que debe establecer, definir o diseñar un plan para controlar dicho cumplimiento. Ese diseño de plan debe incluir o calendarizar tiempos específicos en los que se van a registrar los contenidos que se han desarrollado o cumplido, de allí establecer jornadas pedagógicas para determinar los planes de mejora al desarrollo de dichos programas. Este proceso debe ser dinámico en el sentido que debe involucrar en especial al sector docente, quienes deben hacer propuestas de mejora al desarrollo de los contenidos programáticos, partiendo de los problemas y necesidades detectadas. Esto significaría que la dirección escolar debe organizar la planta docente de tal manera que se pueda atender la calidad educativa de los procesos pedagógicos. Para lograr lo anterior también es necesario verificar el cumplimiento de los siguientes elementos:

Uso del tiempo y recursos: en primer lugar el uso del tiempo en la escuela es tan relevante, ya que el cumplimiento de programas y planes de estudio requieren y especifican los tiempos en horas clase que se deben llevar a cabo las propuestas metodológicas para los contenidos propuestos. Por otro lado la escuela debe ser un ejemplo optimización del tiempo, ya que en la escuela ha de guardarse un tiempo especial y un lugar para cada proceso. Si el tiempo no es bien utilizado, se puede caer en el error de estar cada vez improvisando las tareas. Si se pierde el tiempo, se pierde recursos materiales, financieros y humanos.

Practica pedagógica: referida al quehacer docente, quien tiene la tarea de echar andar una serie de estrategias metodológicas, adecuación del currículo a las necesidades del estudiantado y en especial la atención a la diversidad, aplicación de teorías, técnicas y actividades pedagógicas encaminadas al logro de los aprendizajes.

Resultados académicos: éstos hacen referencia al producto obtenido del buen control y seguimiento a los procesos pedagógicos, en la medida que el director y sus equipos de trabajo colaboren en que las tareas pedagógicas se vayan cumpliendo de manera

eficaz, esto significa dar seguimiento pedagógico en el aula, para detectar aquellas necesidades que van surgiendo. Los resultados académicos determinan si el trabajo por parte del docente y los estudiantes contribuyó a lograr mejores resultados.

3. Control y seguimiento de los procesos pedagógicos

El director debe garantizar que los procesos de enseñanza aprendizaje se desarrollen con eficiencia y eficacia, además debe implementar un plan de monitoreo o seguimiento para que de este surja el plan de mejora al desempeño docente.

El seguimiento y la autoevaluación permiten conocer el quehacer de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes. Lo que implica la verificación de los siguientes aspectos:

Uso del tiempo: el docente debe reflexionar si él o ella hace uso óptimo del tiempo, ya que es un elemento clave en los procesos pedagógicos, porque si no se hace uso adecuado de éste, no se cumplen las propuestas curriculares, sobre todo la planificación didáctica que se utiliza en el aula. El uso del tiempo por parte del docente es punto clave para que se aproveche al máximo cada actividad pedagógica encaminada a la mejora de la calidad académica.

Relaciones personales: estas son relevantes para el éxito institucional, sobre todo la relación del docente con el director, con los compañeros, estudiantes, personal administrativo y familia. El docente debe tener equilibrio en sus relaciones, sobre todo porque es un modelo para la comunidad. Si mantiene buenas relaciones con sus compañeros, las tendrá con los otros sectores de la comunidad. Las buenas relaciones personales le ayudan a mantener un equilibrio emocional.

Valores y principios: la escuela es el espacio propicio para practicar valores y principios, esto ayuda a mantener una buena convivencia en la organización. La administración es responsable que el manual de convivencia con que se cuenta se desarrolle y pueda ayudar a mejorar el clima institucional. La escuela es un lenguaje, si una persona entra a ésta, se dará cuenta de si existe o no una buena práctica de valores y principios.

Sentido de pertenencia con la institución: para ejecutar control y seguimiento a los procesos pedagógicos, la administración escolar tanto como los docentes deben poseer un sentido de pertenencia a la institución. Porque en la medida que un docente o director se sientan parte de la institución donde laboran, aprenderán a cuidarla, a mejorarla, a escribir nuevas propuestas de crecimiento institucional. Por esto debe enfatizarse que la administración escolar ha de contar con el apoyo incondicional de todos y todas las personas que laboran en ésta. Despojándose de todas aquellas actitudes negativas que no ayudan al crecimiento de la organización.

Autoevaluación (reflexión docente): A medida que el docente tenga una actitud abierta a la evaluación podrá autoevaluarse profesionalmente, permitiendo hacer nuevas propuestas didácticas, ya que por medio de ésta el docente tendrá periodo de reflexión a su trabajo, y por ende se podrá mejorar su quehacer pedagógico en el aula. El proceso de autoevaluación debe ser parte de la cultura organizacional, el director y sus equipos han de sensibilizar y motivar al docente para que haga parte de su práctica diaria una reflexión que le ayude a crecer tanto profesional como de manera personal.

Supervisión-plan anual –plan de reflexión: la administración escolar debe enfatizar en sus funciones la supervisión de los planes educativos como didácticos. En la manera que se supervise la ejecución de los proyectos, planes o programas, se podrán conocer las dificultades, fortalezas o debilidades de éstos. La supervisión es un proceso, por lo que debe desarrollarse o llevarse a cabo durante todo el año lectivo. Debe convertirse en una cultura institucional, para ello el director debe junto a sus equipos motivar al personal docente a tener una actitud de apertura a los procesos de supervisión sobre todo en el aula. La supervisión debe contar con una calendarización anual. Porque el docente debe tener conocimiento de los tiempos, criterios o contenidos que se le van a supervisar, de ésta manera se podrá encaminar a la mejora educativa.

El equipo investigador considera que es necesario que los directivos y docentes adquieran mayor responsabilidad ante los procesos de control y seguimiento, además de mantener actitud de apertura y más positiva a ésta.

Es importante mencionar, que para que los sistemas educativos funcionen como sistemas, debe existir congruencia entre niveles educativos, (Central-local) entre modalidades de administración, administración escolar y modelos pedagógicos.

4. Organización de los aprendizajes: se refiere a la sistematización de los aprendizajes referidos a la evaluación, metodologías, recursos didácticos, organización del tiempo y espacio y finalmente las adecuaciones curriculares, no sin enfatizar que todos estos elementos tienen igual importancia, por ello se describen a continuación:

Metodologías: la variedad de metodologías que se empleen tendrán impacto en la calidad de los procesos pedagógicos, porque el currículo ha de tomar en cuenta que en la variedad de éstas, está alcanzando un mejor desempeño de los estudiantes, y por ende se respetarán las diferencias individuales logrando atender a la diversidad. Para esto se debe sistematizar o diseñar programas de seguimiento al trabajo docente en el aula, para detectar las necesidades referidas al aprendizaje de nuevas metodologías y de esta manera gestionar el trabajo en equipo por niveles educativos y/o especialidades para que los docentes puedan compartir sus experiencias, al mismo tiempo que pueden escribir y especificar los problemas o necesidades. Por eso en la construcción teórica se confirma que la administración escolar tiene mucha responsabilidad en los procesos pedagógicos, porque ésta debe trabajar por dar mayor seguimiento a éstos.

Recursos didácticos: los recursos didácticos deben estar disponibles en el tiempo y espacios precisados del aula. Significa entonces que la administración escolar deberá gestionar el uso adecuado de recursos y de igual manera si no se cuenta con algunos buscar con otros organismos la dotación de éstos. El tema de recursos didácticos trasciende en las escuelas por la limitante real que existe, donde algunos maestros, desafortunadamente muchas escuelas se han quedado diciendo que no se les brinda apoyo por parte del MINED o gobiernos locales, pero el problema estriba en que muchas veces no se gestiona. Generalmente no se cuenta con un programa de gestión y he aquí la importancia de un director gestor de recursos.

La administración escolar debe ante todo garantizar que la escuela cuente con todos los recursos necesarios y en todos los niveles educativos para encaminar los procesos pedagógicos a la calidad.

Organización de tiempo y espacio: la organización del tiempo y espacios escolares deben responder al tipo de población que se atiende, sobre todo al número de estudiantes. La administración escolar debe velar porque se optimice el tiempo en la escuela, que cada actividad propuesta se realice o desarrolle en los tiempos estipulados. De igual manera el espacio debe ser bien utilizado, para ello debe haber una buena organización, en este sentido el director debe tener conocimiento de los espacios exteriores sobre todo, porque son compartidos. A veces se cuenta con espacios abiertos pero no son bien aprovechados. La administración escolar ha de garantizar que el espacio responda a las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

Adecuaciones curriculares: hoy en día se habla mucho de la atención a la diversidad, ya que en las escuelas se atienden niños con discapacidades tanto intelectuales como físicas. Por lo que en primer momento debe contarse con los recursos, espacios y tiempos necesarios para atender a cada uno. El currículo tiene la característica de ser flexible, por lo que debe enfocarse a atender las necesidades de esta índole y por ende no se debe descuidar a ningún estudiante.

Evaluación de los aprendizajes: la evaluación de los aprendizajes es un proceso pedagógico que debe ser bien cuidado por la administración escolar, en el sentido que debe planificarse dicho proceso, por un lado diseñar un plan de seguimiento a los procesos evaluativos, ya que en muchas escuelas los docentes desconocen la normativa de evaluación del MINED. Se debe asegurar que se maneje el mismo lenguaje sobre evaluación de los aprendizajes. Por otro lado debe evaluarse el mismo proceso de evaluación, para que de allí puedan surgir las mejoras a éste. Un aspecto ha destacar es que en este proceso debe participar el equipo de Evaluación con que cuenta la organización escolar. Se debe además tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes, en el sentido que ha de preguntárseles las maneras, métodos, técnicas o

instrumentos con los que les gusta que les evalúen, así se definen los que más se adaptan a las necesidades de los estudiantes.

5. Optimización de recursos humanos, materiales y financieros materiales

Materiales: Las aulas escolares deben contar con el recurso necesario de no ser así, debe buscarse mecanismo de gestión con otros sectores para suplir las necesidades de la institución, organización de padres de familia para que participen en la gestión, instituciones públicas y privadas, como se ha mencionado anteriormente.

Financieros: Deben estar destinados a las necesidades detectadas en las aulas, es necesario cuidar de gastos innecesarios o no prioritarios, además deben ser considerados para la ejecución del PCC y PEA.

Humanos: Estos deben ser aprovechados al máximo, ya que en las instituciones educativas se cuenta con una riqueza de especialidades, a lo que el director o directora debe prestar especial atención, ya que muchas veces no se aprovechan las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias que los docentes van desarrollando a través del tiempo. Se debe considerar la especialidad, es lo más recomendable y la ley de la carrera docente es clara en este sentido. Pero también debe tomarse en cuenta los elementos antes mencionados, y que pueden ser aprovechados para la implementación de proyectos educativos que bien pueden contribuir a la mejora de los procesos pedagógicos y sobre todo a la proyección institucional.

Por ejemplo, al identificar las competencias de los docentes puede garantizarse que la distribución de la planta docente responda a las especialidades como punto de partida y en segundo lugar tomar en cuenta las habilidades que posee y la actualización profesional.

A partir de cada una de las tareas descritas por el equipo investigador, se considera que en una institución educativa, la esencia, lo fundamental, lo importante es su proceso pedagógico, pero el soporte para lograr ese propósito lo brinda la administración, cobra gran valor cuando estas variables se estudian en conjunto, hay

que preguntarse que pensamiento tendría un docente, que el día que inicia su clase, no cuenta con ningún recurso didáctico, nadie le ha revisado su planificación, en su aula no hay suficientes pupitres para la cantidad de estudiantes, cada docente tiene visiones y misiones diferentes, nadie le supervisa su clases, no sabe a quién acudir en caso de algún permiso por alguna enfermedad o quien controla la disciplina, etc. El docente estará preocupado porque sus objetivos pedagógicos se verán afectados y en detrimento del sistema educativo, por ello la relevancia de este estudio.

Es necesario diferenciar la administración en general y la administración educativa o escolar, pareciera ser que es lo mismo, pero en realidad al analizarlo detenidamente, hay áreas comunes y existen otras que no gozan del mismo nivel de aplicabilidad, para el caso la selección de personal, las normativas y los niveles de profesionalización diferenciados aun para atender una misma plaza.

Lo que sí es un hecho es que se debe administrar eficientemente para lograr los propósitos y desarrollar controles tanto para la administración y para el proceso pedagógico, no se puede afirmar que es la única manera de alcanzar la calidad educativa, pero en definitiva es un proceso que puede lograr alcanzar los objetivos planteados y percibir mejores resultados académicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber fundamentado de manera teórica, filosófica, metodológica y empíricamente las variables de estudio de Administración Escolar y Procesos Pedagógicos pueden plasmarse algunas conclusiones que ayudarán a tener más claro el logro de objetivos y comprobación de hipótesis de dicho estudio.

Los objetivos propuestos en la investigación fueron logrados en gran manera, ya que el tipo de estudio permitió indagar ampliamente en los indicadores de cada variable en estudio. A continuación se presentan las conclusiones de la investigación las cuales para fines de análisis están organizadas de la siguiente manera:

- Conclusiones derivadas de la prueba de hipótesis
- Consideraciones del equipo investigador

Conclusiones por hipótesis:

- 1- La administración escolar tiene un alto nivel de incidencia en el proceso pedagógico; porque en la medida que se planeen organicen, ejecuten y controlen las tareas pedagógicas los resultados serán más efectivos. Se considera de alto nivel de incidencia porque en la medida que se ejerza una buena administración escolar, los procesos pedagógicos se verán afectados directamente y de manera positiva. A manera de ejemplo se retoma el uso de recursos didácticos; de no existir una buena gestión y uso de éstos, el docente se verá afectado en el proceso pedagógico, porque no puede desarrollar un contenido planificado en el que debe hacer uso de recursos, y si la institución no cuenta con éstos difícilmente podrá ejecutar la planificación didáctica. Caso contrario puede retomar otras alternativas, pero el problema será entonces que la planificación no tendría sentido.

2-En el marco teórico se describieron los elementos de dirección, planeación y control y seguimiento, evaluación institucional los cuales influyen directamente en el proceso pedagógico, ya que requieren de una administración estratégica. En el caso de la dirección es uno de los principios de la administración que se refiere al acto de dirigir, esto sugiere que debe haber una persona que lidera el trabajo educativo institucional, persona que debe velar porque la escuela se enfoque a alcanzar la calidad, involucrando a todo el trabajo colegiado. La planeación requiere de la sistematización de los planes educativos, proyectos y actividades que se propone para alcanzar metas y objetivos, ya que de esta planeación también dependerá el trabajo docente, quien deberá conocer y tomar en cuenta los planes institucionales para luego planificar el trabajo del aula, porque de ninguna manera se puede trabajar de manera aislada. Ya que la planeación tienen sus dimensiones macro, meso y micro, que de igual manera deben estar enlazadas.

El control especifica la supervisión de las tareas asignadas para garantizar que se realicen de acuerdo a lo planeado; esto requiere de la elaboración de un plan de seguimiento a esas tareas. Convirtiéndose en una asistencia técnica que garantizará la mejora de la calidad.

En la medida que el control se convierta en una asistencia técnica para el docente, éste se verá como un apoyo a su práctica pedagógica, eliminando así la resistencia a la supervisión de su trabajo.

La evaluación institucional que incluye evaluación interna y externa, garantizan el logro de objetivos y metas propuestas en los diferentes planes educativos, en la medida que éstos se vayan revisando y evaluando se logrará tener una visión general sobre los alcances, fortalezas y debilidades que éstos vayan obteniendo. De esta manera se pueden tomar nuevas decisiones para mejorar los procesos tanto administrativos y pedagógicos.

3-El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos tienen un alto nivel de influencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que éstos poseen un carácter de corrección y modificación de planes, estructuras y actividades funcionales entre otros. Se considera que cuando hay un mayor control y seguimiento de las tareas administrativas como pedagógicas, los resultados se enfocan a apostarle más a la mejora o calidad educativa. En tanto que una institución que sistematiza el trabajo, su cultura educativa se verá favorecida, porque en la medida que se esté monitoreando cada logro, se estará cayendo en cuenta que los objetivos propuestos se van cumpliendo.

Consideraciones del equipo investigador

1- La administración escolar que se ejecuta en estos Centros Educativos está centrada en el cumplimiento de tareas institucionales del momento, descuidando temas centrales como los valores, la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, la formación continua de los educadores, la comunicación con el resto de la comunidad educativa, existe poca conciencia del trabajo sistémico.

2- Otro aspecto a destacar es que cada vez en los diferentes niveles educativos hay una variedad de enfoques en relación de definir cuando es que se está realizando una buena labor administrativa, los docentes tienen su propia idea, los directores igual y los especialistas consultados también tienen sus supuestos teóricos y lo que se tiene en común son los resultados que también en gran medida cada nivel los valora como buenos (Lo bueno es enemigo de la excelencia) y resulta difícil con un análisis externo poder decir lo contrario.

3- Considerando que las instituciones educativas son entes muy complejos en los que interaccionan elementos de muy diversa naturaleza (recursos físicos y financieros, alumnos, profesores), los cuales a su vez se ven influenciados por el entorno en el que el centro desarrolla sus actividades, debe existir siempre la participación de expertos en el tema de educación, porque generalmente en las autoevaluaciones institucionales como se mencionó anteriormente no se logra determinar o especificar

aquellos elementos tanto del área administrativa como pedagógica que están afectando el logro de la calidad educativa en los centros escolares públicos.

4- La mayoría de indicadores relacionados con la administración escolar: clima, organización escolar, planes educativos, ambos sectores manifiestan satisfacción. A la luz de la teoría de las escuelas eficaces, estos elementos son claves para que los procesos pedagógicos puedan alcanzar la calidad. Referido por ejemplo al clima, puede confirmarse que un equipo docente que se siente feliz o satisfecho con las relaciones y trabajo en equipo de la institución en que labora, tendrá la capacidad de llevar a buen término los proyectos institucionales educativos.

5- En el análisis de las opiniones de directores y docentes se refleja ciertas contradicciones entre la opinión: por ejemplo el uso y mantenimiento de biblioteca escolar, la mayoría de docentes consideran que no se les da buen uso, así como el uso de recursos tecnológicos manifestaron insatisfacción. Por otro lado el control de tareas y responsabilidades, un 52% del total de docentes encuestados, manifestaron poca satisfacción y deficiente, mientras que los directores están completamente satisfechos con éste último.

6-En relación a los procesos pedagógico que se ejecutan no son adecuados a lo que la teoría pedagógica demanda, generalmente los docentes desarrollan actividades académicas como: dictados, poca relación entre estudiante-docente, verticalidad didáctica que son características de la educación bancaria.

7- A criterio del equipo investigador la programación o planeación didáctica del aula es uno de los elementos que mejor contribuyen a la comunidad, porque si existe compromiso de los docentes con la mejora de la calidad educativa, el buen trabajo que haga en el aula cada docente se suma en cada sección y es lo que permite que las actividades académicas sean mejoradas.

8- A criterio del equipo investigador puede afirmarse que realmente los centros escolares públicos se preocupan más por las actividades curriculares de aula que de

los grandes proyectos institucionales, porque en muchos casos no se logra ver la coherencia de lo que se hace en el aula y las demás actividades institucionales, sobre todo las administrativas.

RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las recomendaciones que se consideran pertinentes para aquellas personas interesadas en abordar la temática tratada en este estudio.

1. Es imprescindible que los directores de los centros escolares tengan una formación académica sobre procesos administrativos en relación a los procesos pedagógicos.
2. Los centros escolares deben establecer estrategias innovadoras para tener más involucramiento y participación de las familias en los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes educativos institucionales.
3. Se considera esencial que algunos equipos de estudio futuros, retomen, complemente y den seguimiento a tan relevante estudio, para considerar la posibilidad que las instituciones de Educación Superior que tienen carreras afines puedan colaborar en procesos de capacitación y actualización tanto de directores como docentes en los procesos administrativos y pedagógicos.
4. Es conveniente combinar la formación de los docentes en áreas administrativas y en el caso de los directores un refrescamiento en las áreas pedagógicas, esto vendrá a mejorar la comprensión de ambas funciones.
5. La administración de Centros escolares debe afinar los mecanismos de control y seguimiento tanto administrativo como pedagógico, que les permita apreciar de la mejor manera sus logros.
6. Es recomendable a los estudiantes de la Maestría en Administración de la Educación mayor vinculación con experiencias escolares, diagnosticar situaciones

problemáticas y formular propuestas técnicas en el mejoramiento de la administración escolar, hay bastante diferencia entre muchos aspectos teóricos y la realidad educativa.

7. Debe existir siempre la participación de expertos ya que la autoevaluación de las instituciones no logran determinar los elementos de la administración escolar que afectan la calidad de la enseñanza.
8. Los directores deben tener una buena formación académica para relacionar la administración con la calidad educativa.
9. Los centros escolares deben establecer estrategias innovadoras para involucrar a la comunidad educativa en los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes educativos.
10. Abrir espacios para que futuros investigadores retomen el estudio para que las IES colaboren con la actualización de directores y docentes en procesos administrativos y pedagógicos
11. La administración escolar debe afinar los mecanismos y seguimientos tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.
12. Los estudiantes de maestría en Administración de la Educación deben tener más contacto con las instituciones educativas para que puedan surgir nuevas propuestas de temas de investigación.

CRONOGRAMA

No	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
1	Investigación documental	■	■	■	■						
2	MARCO CONCEPTUAL										
3	Selección del tema	■									
4	Objetivos	■									
5	Justificación	■									
6	Planteamiento del problema	■									
	MARCO TEÓRICO										
7	Fundamentación teórica		■	■	■	■	■				
8	Visitas al campo para la recolección de la información necesaria				■	■	■	■			
9	Procesamiento de datos							■	■	■	
	MARCO OPERATIVO										
10	Descripción de los sujetos de la investigación							■	■		
11	Procedimiento para la recopilación de datos							■	■		
12	Especificación de la técnica para el análisis de los datos								■	■	
14	Entrega de documento									■	■
15	Defensa final										■
16	Incorporación de observaciones										■
17	Reuniones con asesor	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Antúñez, S. (1995) Claves para una organización para la organización de centros escolares. Editorial Ice-Horsori. Barcelona.
- ✓ Antúñez Serafín y Otros. (2009) Modelo regional de Gestión Escolar en Centro América y República Dominicana. Editorama S.A. Costa Rica.
- ✓ Calero Pérez, Mavilo (2009) Aprendizajes sin límites Constructivismo. Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V. México.
- ✓ Castillo Arredondo. Santiago (2010) Evaluación Educativa de Aprendizaje y competencias. PEARSON EDUCACIÓN. S.A. Madrid, España.
- ✓ Chiang Vega, M. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral Servicios Editoriales, S.L Madrid España.
- ✓ Da Silva R. (2002) Teorías de la administración. Cengage Learning Editores.
- ✓ Díaz Barriga, A. F. (2007). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, McGraw-Hill. México
- ✓ Díaz-Barriga Arceo, Frida (2002) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista. McGraw- Hill, México.
- ✓ Epper, Rhonda y otros. (2004) Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología: buenas prácticas de instituciones líderes Editorial UOC. España.
- ✓ Francesc Martínez, J. M. (2008) Medición y evaluación educativa. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.
- ✓ Gairín J., Reguzzoni M. y otros (2009) Autonomía institucional de los centros educativos Editor Universidad de Deusto. España
- ✓ García Hoz V. (1986) Organización y gobierno de centros educativos. Ediciones Rialp. España.
- ✓ González, M. T. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares, dimensiones y procesos. Pearson Prentice Hall. España.
- ✓ Hellriegel, Don (2009) Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Editores S.A de C.V. México.

- ✓ Joan Doménech, J. (1997) La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. Grao. España
- ✓ Martínez Guillén (2003) La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España.
- ✓ MINED (1994) “La Reforma de la Historia y la Historia de la Reforma”. El Salvador.
- ✓ MINED (1995) “La Reforma Educativa en Marcha. Documento III Lineamientos Generales del Plan Decenal. El Salvador.
- ✓ MINED. (2008) Dirección Escolar Efectiva, Documento 4. Procesos Gráficos. El Salvador.
- ✓ MINED. (2008) Evaluación al Servicio del Aprendizaje. El Salvador.
- ✓ Ministerio de Educación de El Salvador. (2008)Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Plan Escolar Anual. Imprenta Nacional. El Salvador.
- ✓ Molina Bogantes, Z. (2006). Planeamiento Didáctico. Fundamentos, principios, estrategias y procedimientos para su desarrollo. Editor EUNED. Costa Rica.
- ✓ Muñoz Castellanos, R. (2007) El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Editores Especial Directivos, España.
- ✓ Paniagua C. (2005) Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo. EUNED. Costa Rica.
- ✓ Pons Juan de Pablo y otros (2010) Políticas educativas y buenas prácticas con Tic. Editores Grao. Barcelona, España
- ✓ Ramírez Cavassa, C. (2004) La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. Editorial Limusa, México
- ✓ Seijas Díaz, A. (2002) Evaluación de calidad en centros educativos. Editorial netbiblo. S.L España
- ✓ Senge P. (2004) La quinta Disciplina: Como construir una organización inteligente. Ediciones Granica S.A. Argentina.

ANEXOS

**MATRIZ DE CONGRUENCIA
ANEXO1**

Problema General	Objetivo General	Hipótesis Gral.	Variables	Definición conceptual	Indicadores
¿Cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador?	<ul style="list-style-type: none"> Establecer cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador. <p>Específicos:</p>	<p>La administración escolar incide en la calidad de los procesos pedagógicos de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador?</p>	VI: Administración escolar de las Instituciones Educativas públicas	Para esta investigación se comprenderá como el conjunto de decisiones de tipo administrativo que deben tomar las instituciones educativas, encaminadas al mejoramiento del funcionamiento eficiente que incidan en los procesos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de administración Liderazgo Controles Recursos necesarios Planes educativos Valores institucionales Clima organizacional Organización escolar
			VD: Calidad de los procesos pedagógicos	Es un conjunto de características pedagógicas aplicadas por los docentes, las cuales están relacionadas con las decisiones administrativas, que favorecen el trabajo en el aula	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento didáctico -Aplicación de estrategias didácticas - Utilización de Recursos tecnológicos -Evaluación de los aprendizajes - Organización de los aprendizajes Desarrollo profesional docente <p>Gestión</p> <p>Calidad educativa</p>

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables	Definición conceptual	Indicadores
<p>1 ¿Cuáles son los principales componentes de la administración escolar que influyen en el proceso pedagógico que se aplica en el aula?</p>	<p>Describir los elementos de la administración escolar que influyen en el proceso pedagógico para mejorar la calidad educativa de cinco Centros Escolares públicos del Municipio de San Salvador</p>	<p>Los diversos elementos de la administración escolar como el planeamiento, dirección, evaluación y control influyen en el proceso pedagógico en el aula</p>	<p>VI- Elementos de la administración escolar</p> <p>VD- proceso pedagógico</p>	<p>Es un conjunto de subprocesos interrelacionados entre sí, que contribuyen en la administración de instituciones educativas, referidos al planeamiento, dirección, control y evaluación de los procesos pedagógicos</p> <p>Conjunto de estrategias y actividades que el docente desarrolla en el aula, los cuales incluyen el planeamiento didáctico, recursos, metodología, sistema de evaluación, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Proyección institucional - Control - Evaluación - Planificación de la evaluación - Utilidad de la evaluación - Planeación - Participación en la planeación - Importancia del plan <ul style="list-style-type: none"> -Plan de grado -Recursos didácticos -Estrategias metodológicas -Métodos e instrumentos de evaluación

<p>2- ¿Cual es el nivel de incidencia que tiene el control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir cuál es el nivel de influencia que tiene el control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales 	<p>El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales</p>	<p>VI- El control y seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos.</p> <p>VD- cumplimiento de los objetivos institucionales</p>	<p>Es un componente de la administración escolar que contiene diversos mecanismos y estrategias, con la finalidad de verificar el cumplimiento de lo planeado y reorientar procesos si es necesario.</p> <p>Son los resultados cualitativos y cuantitativos, producto de una planificación educativa, los cuales deberán ser evidentes y congruentes en contexto educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Mecanismos - Periodicidad - Responsabilidad de control - Asistencia técnica - Verificación de logros con lo planeado. - Satisfacción de los logros - Plan de mejora - Medición de logros
---	---	---	---	---	--

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
ANEXO 2
CUESTIONARIO AL DIRECTOR O DIRECTORA DEL CENTRO EDUCATIVO

Tema: “La administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco instituciones educativas públicas de Educación Básica, municipio de San Salvador, 2012. Una construcción teórica”
Objetivo: Establecer cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador.

Nombre del Centro Escolar: _____

Director en calidad de nombrado _____ en funciones _____

Turnos que se atienden: Matutino _____ Vespertino _____ Nocturno _____

Sexo	Nivel escalafonario	Edad				
F	Nivel 1	20-30	31-40	41-50	51-60	
M	Nivel 2	Años de experiencia de director/a				
		5-10	11-15	16-20	21-25	26-30

Población total de docentes _____ Población total de estudiantes _____ Población total de personal administrativo _____

Indicaciones: Lea detenidamente cada uno de los ítems que se presentan relacionados a la administración escolar y procesos pedagógicos, luego responda de manera objetiva cada uno.

TIPO DE VARIABLE	CRITERIOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
VI	ADMINISTRACIÓN ESCOLAR				
	Tipo de administración				
	¿Cómo evalúa el tipo de administración que se aplica en este centro educativo?				
	Liderazgo				
	¿Cómo considera la participación de los líderes comunitarios en su liderazgo institucional?				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	¿Cómo considera la participación de los líderes docentes en su gestión como director institucional?				
	Controles				
	¿Cómo valora el sistema de controles para tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa?				
	Recursos necesarios				
	¿Cómo valora la gestión y uso de recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales y los proyectos y planes propuestos para dar cumplimiento a éstos?				
	Planes educativos				
	¿Con qué criterio valora el cumplimiento de los proyectos institucionales?				
	PEI				
	PCC				
	PEA				
	Proyectos de Gestión				
	Proyectos complementarios				
	¿Cómo evalúa la participación de los equipos de gestión y evaluación en las fases de los proyectos educativos de?:				
	- Elaboración - Revisión - Implementación				
	- Evaluación				
	Clima organizacional				
	¿Cómo valora la relación entre?:				
	- Docente-docente				
	- Director-docente				
	- Docentes- familias				
	- Docente- estudiante				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	- Personal administrativo-comunidad educativa				
	- Escuela –entorno				
	Organización escolar				
	¿Cómo considera el funcionamiento de los siguientes componentes de la organización escolar?				
	Organización de la comunidad educativa				
	Organización del año escolar				
	Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos				
	Organización del mobiliario, equipo y material didáctico				
	Archivo escolar				
	Organización del presupuesto anual con base al PEA				
	Organización de los recreos				
	Escuela de padres y madres				
	Entrega de resultados académicos y refuerzo				
	Organización de la biblioteca escolar				
	Alimentación escolar				
	Atención a padres y madres				
	Orden y limpieza del centro educativo				
	Organización del aula en el nivel de Educación Básica				
VD	CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS				
	a) Planeamiento Didáctico				
	b)				
	¿Cómo valora el diseño y seguimiento a los planes didácticos de cada nivel educativo que se atienden?				
	¿Cómo considera el acompañamiento y seguimiento a al desempeño docente?				
	c) Aplicación de las estrategias didácticas				
	¿En qué medida las estrategias didácticas que aplican los docentes favorecen la calidad del proceso de aprendizaje de los estudiantes?				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	¿En qué medida las estrategias plasmadas en la planificación didáctica se ven reflejadas en la práctica docente?				
	¿Cómo valora el nivel de correspondencia de las estrategias didácticas aplicadas por los docentes con las necesidades e intereses de los estudiantes?				
	d) Utilización de recursos tecnológicos				
	¿Cómo considera el uso que se le da al recurso tecnológico?				
	¿Cómo valora el mecanismo de solicitud y control sobre el uso del recurso?				
	¿En qué medida el uso del recurso tecnológico es plasmado en las planificaciones didácticas de los docentes?				
	e) Organización de los aprendizajes				
	¿En qué medida la organización de los aprendizajes responde a las necesidades, intereses, problemas, contexto social y familiar de los estudiantes?				
	f) Desarrollo profesional docente				
	El plan de mejora al desempeño docente es congruente con las necesidades encontradas en los procesos de acompañamiento y seguimiento docente.				
	g) Gestión				
	¿Cuál es la valoración de la gestión con instituciones gubernamentales y no gubernamentales aportan al desarrollo institucional?				
	¿En qué medida la institución hace uso óptimo de los recursos para mejorar la calidad educativa?				
	¿En qué medida la familia se involucra en las actividades escolares?				
	La organización de la planta docente satisface las necesidades académicas de esta institución educativa de manera:				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	h) Calidad educativa				
	¿Cómo valora la calidad educativa lograda en este centro educativo, tomando en cuenta la organización, gestión y administración escolar efectiva?				
VI	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR				
	e) Dirección escolar				
	¿En qué medida cumple los objetivos planteados en el PEI y PEA?				
	¿Cómo considera el nivel de participación de la comunidad educativa, en la implementación, monitoreo y evaluación del PEI?				
	¿Cuál es el nivel de efectividad del centro educativo?				
	¿Qué valoración merece la dirección escolar en las siguientes funciones?				
	- Planificación				
	- Organización				
	- Dirección				
	- Administración				
	- Monitoreo				
	- Evaluación				
	- Seguimiento				
	f) Proyección institucional				
	¿Cómo evalúa la proyección del centro educativo a la comunidad en general?				
	g) Control				
	¿Cómo pondera el sistema de control de responsabilidad y tareas académicas y administrativas de los miembros de la comunidad que dirige?				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	h) Evaluación				
	¿Cómo valora los sistemas de evaluación que llevan a cabo en el proceso de enseñanza y aprendizaje?				
	¿Cómo valora el seguimiento y evaluación a los proyectos educativos institucionales?				
	¿Cómo valora la contribución de los sectores de la comunidad en los proyectos educativos específicamente en los procesos de?:				
	Elaboración				
	Seguimiento				
	Ejecución				
	Evaluación				
	i) Planificación de la evaluación				
	¿Cómo pondera la planificación del sistema de evaluación tanto institucional como de aula?				
	j) Utilidad de la evaluación				
	¿Cómo valora la utilidad que se le da al sistema de evaluación de este centro educativo, después de verificar y analizar resultados de éste mismo?				
	k) Planeación				
	¿Cómo considera que es el nivel estratégico de la planeación en su institución?				
	¿Cómo evalúa el nivel operativo de la planeación institucional?				
	l) Participación en la planeación				
	¿Cómo evalúa la integración de los siguientes sectores en el PEI Y PEA?				
	Docentes				
	Estudiantes				
	Padres y madres de familia				
	¿Cómo evalúa las estrategias de comunicación que se utilizan con la comunidad educativa?				
	¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones?				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	m) Importancia del plan				
	¿Cómo considera que se comporta nivel de identificación de la misión y visión entre la comunidad educativa?				
	¿Cuál es el nivel de implementación de los planes educativos?				
VD	Procesos pedagógicos				
	a) Plan de grado				
	¿Qué valoración mereces el diseño y ejecución de los planes de grado en respuesta a las necesidades diagnosticadas en cada aula?				
	b) Recursos didácticos				
	¿Cómo evalúa el uso de recursos que hacen los docentes en el aula para desarrollar los contenidos y proyectos propuestos?				
	c) Estrategias metodológicas				
	¿En qué medida las estrategias metodológicas planificadas y ejecutadas responden a la mejora de la calidad educativa de este centro escolar?				
	d) Métodos e instrumentos de evaluación				
	¿En qué medida los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación contribuyen a la mejora de los aprendizajes?				
	¿En qué grado la toma de decisiones después de los periodos de evaluación ayudan a superar las deficiencias encontradas?				

VI	EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	a) Importancia				
	¿Cómo valora la importancia que se le da al control y seguimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos de este centro escolar?				
	b) Mecanismos				
	¿Cómo evalúa la eficacia del mecanismo que se utilizan para controlar y dar seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos?				
	c) Periodicidad				
	¿En qué manera la periodicidad planificada para el control y seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos responden a la proyección educativa de este centro escolar?				
	d) Responsabilidad del control				
	¿En qué medida el trabajo de los comités y equipos contribuyen al mejoramiento de la institución?				
	e) Asistencia Técnica				
	¿Cómo valora la asistencia técnica que se les brinda a la institución de parte del Ministerio de Educación y Dirección de este centro educativo?				
VD	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES				
	a) Verificación de logros con lo planeado				
	¿Cómo evalúa los procesos que se emplean para verificar los logros de los proyectos educativos institucionales?				
	b) Satisfacción de logros				
	¿Cómo valora el nivel de satisfacción de la comunidad educativa en relación a la satisfacción de logros obtenidos y encaminados a los objetivos propuestos en la planificación estratégica de este centro escolar?				

		Satisfac torio	Muy satisfac torio	Poco satisfac torio	Defici ente
	c) Plan de mejora				
	¿Considera que los planes de mejora responden al logro de objetivos propuestos en los proyectos educativos?				
	d) Medición de logros.				
	¿De qué manera evaluaría la medición de logros y los procesos para conseguir mejores resultados en calidad educativa?				

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

Tema: “La administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco instituciones educativas públicas de Educación Básica, municipio de San Salvador, 2012. Una construcción teórica”

Objetivo: Establecer cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador

Indicaciones: De antemano le agradecemos su valioso apoyo. A continuación se le presentan una serie de preguntas, por favor marque con una X la opción que considera más pertinente.

Nombre del Centro Escolar: _____

Sexo	Nivel escalafonario	Edad				
F	Nivel 1	20-30	31-40	41-50	51-60	
M	Nivel 2	Años de experiencia de docente				
		5-10	11-15	16-20	21-25	26-30

Turnos Matutino_____ Vespertino_____ Nocturno_____

TIPO DE VARIABLE	CRITERIOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
VI	ADMINISTRACIÓN ESCOLAR				
	Tipo de administración				
	¿Cómo valora el tipo de administración del centro educativo?				
	¿En qué medida considera efectivo la administración del Centro Escolar?				
	Liderazgo				
	¿Cómo considera la participación de los líderes comunitarios en el centro escolar?				

TIPO DE VARIABLE	CRITERIOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	¿Cómo considera la participación de los docentes líderes en la institución?				
	Controles				
	¿Cómo valora el sistema de controles para tareas y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa?				
	Recursos necesarios				
	¿Cómo valora la gestión y uso de recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, proyectos y planes propuestos para dar cumplimiento a éstos?				
	Planes educativos				
	¿Con qué criterio valora el cumplimiento de los proyectos institucionales?				
	PEI				
	PCC				
	PEA				
	Proyectos de Gestión				
	Proyectos complementarios				
	¿Cómo evalúa la participación de los equipos de gestión y evaluación en las fases de los proyectos educativos de?:				
	Elaboración				
	Revisión				
	Implementación				
	Evaluación				

TIPO DE VARIABLE	CRITERIOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	Clima organizacional				
	¿Cómo valora la relación entre?:				
	- Docente-docente				
	- Director-docente				
	- Docentes- familias				
	- Docente- estudiante				
	- Personal administrativo- comunidad educativa				
	- Escuela –entorno				
	Organización escolar				
	¿Cómo considera el funcionamiento de los siguientes componentes de la organización escolar?				
	Organización de la comunidad educativa				
	Organización del año escolar				
	Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos				
	Organización del mobiliario, equipo y material didáctico				
	Archivo escolar				
	Organización del presupuesto anual con base al PEA				
	Organización de los recreos				
	Escuela de padres y madres				
	Entrega de resultados académicos y refuerzo				
	Organización de la biblioteca escolar				
	Alimentación escolar				
	Atención a padres y madres				

TIPO DE VARIABLE	CRITERIOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	Orden y limpieza del centro educativo				
	Organización del aula en el nivel de Educación Básica				
VD	CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS				
	i) Planeamiento Didáctico				
	- Cómo valora el diseño y seguimiento a los planes didácticos de cada nivel educativo que se atienden.				
	- Cómo considera el acompañamiento y seguimiento a al desempeño docente.				
	j) Aplicación de las estrategias didácticas				
	¿En qué medida las estrategias didácticas que aplica favorecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes?				
	¿En qué medida las estrategias plasmadas en la planificación didáctica se ven reflejadas en la práctica docente?				
	¿Cómo valora el nivel de correspondencia de las estrategias didácticas aplicadas por los docentes con las necesidades e intereses de los estudiantes?				

TIPO DE VARIABLE	CRITERIOS	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	k) Utilización de recursos tecnológicos				
	¿Cómo considera el uso que se le da al recurso tecnológico?				
	¿Cómo valora el mecanismo de solicitud y control sobre el uso del recurso?				
	¿En qué medida el uso del recurso tecnológico es plasmado en las planificaciones didácticas de los docentes?				
	l) Organización de los aprendizajes				
	¿En qué medida la organización de los aprendizajes responde a las necesidades, intereses, problemas, contexto social y familiar de los estudiantes?				
	m) Desarrollo profesional docente				
	El plan de mejora al desempeño docente es congruente con las necesidades encontradas en los procesos de acompañamiento y seguimiento docente.				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	n) Gestión				
	¿Cuál es la valoración de la gestión con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en cuanto al aporte al desarrollo institucional?				
	¿La institución hace uso óptimo de los recursos para mejorar la calidad educativa?				
	¿En qué medida la familia se involucra en las actividades escolares?				
	¿La organización de la planta docente satisface las necesidades académicas de la institución?				
	o) Calidad educativa				
	¿Cómo valora la calidad educativa lograda en este centro educativo, tomando en cuenta la organización, gestión y administración escolar efectiva?				
VI	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR				
	n) Dirección escolar				
	¿En qué medida cumple los objetivos planteados en el PEI y PEA?				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	¿Cómo considera el nivel de participación de la comunidad educativa, en la implementación, monitoreo y evaluación del PEI?				
	¿Cuál es el nivel de efectividad del centro educativo?				
	¿Qué valoración merece en las siguientes funciones?				
	Planificación				
	Organización				
	Dirección				
	Administración				
	Monitoreo				
	Evaluación				
	Seguimiento				
	o) Proyección institucional				
	¿Cómo evalúa la proyección del centro educativo hacia la comunidad en general?				
	p) Control				
	q)				
	¿Cómo pondera el sistema de control de responsabilidad y tareas de los miembros de la comunidad?				
	l) Evaluación				
	¿Cómo valora los sistemas de evaluación que llevan a cabo en el proceso de enseñanza y aprendizaje?				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	Cómo valora el seguimiento y evaluación a los proyectos educativos institucionales.				
	¿Cómo es la contribución de los sectores de la comunidad en?: - Elaboración - Seguimiento, - Ejecución - Evaluación de los proyectos educativos institucionales.				
	m) Planificación de la evaluación				
	¿Cómo pondera la planificación del sistema de evaluación tanto institucional como de aula?				
	n) Utilidad de la evaluación				
	¿Cómo valora la toma de decisiones y el seguimiento después de un período de evaluación?				
	o) Planeación				
	¿Cómo considera que es el nivel estratégico de la planeación en su institución?				
	¿Cómo evalúa el nivel operativo de la planeación institucional?				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	p) Participación en la planeación				
	¿Cómo evalúa la integración de los siguientes sectores en el PEI Y PEA?				
	Docentes				
	Estudiantes				
	Padres y madres de familia				
	- ¿Cómo evalúa las estrategias de comunicación que se utilizan con la comunidad educativa?				
	- ¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones?				
	q) Importancia del plan				
	- ¿Cómo considera que es el nivel de identificación de la misión y visión entre la comunidad educativa? -				
	- ¿Cómo evalúa el nivel de implementación de los planes educativos?				
VD	Procesos pedagógicos				
	e) Plan de grado				
	¿Qué valoración merece el diseño y ejecución de los planes de grado en respuesta a las necesidades diagnosticadas en cada aula?				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	f) Recursos didácticos				
	¿Cómo evalúa el uso de recursos que hacen los docentes en el aula para desarrollar los contenidos y proyectos propuestos?				
	g) Estrategias metodológicas				
	¿En qué medida las estrategias metodológicas planificadas y ejecutadas responden a la mejora de la calidad educativa de este centro escolar?				
	h) Métodos e instrumentos de evaluación				
	¿En qué medida los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación contribuyen a la mejora de los aprendizajes?				
	¿En qué grado la toma de decisiones después de los periodos de evaluación ayudan a superar las deficiencias encontradas.				
VI	EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS				
	f) Importancia				
	¿Cómo valora la importancia que se le da al control y seguimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos de este centro escolar?				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	g) Mecanismos				
	¿Cómo evalúa la eficacia de los mecanismos que se utilizan para controlar y dar seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos?				
	h) Periodicidad				
	¿En qué manera la periodicidad planificada para el control y seguimientos a los procesos administrativos y pedagógicos responden a la proyección educativa de este centro escolar?				
	i) Responsabilidad del control				
	En qué medida el trabajo de los comités contribuyen al mejoramiento de la institución.				
	j) Asistencia Técnica				
	¿Qué valoración merece la asistencia técnica que reciben los docentes?				
VD	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES				
	e) Verificación de logros con lo planeado				
	¿Cómo evalúa los procesos de verificación de logros de los proyectos educativos institucionales?				

		Satisfactorio	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
	f) Satisfacción de logros				
	¿Cómo valora el nivel de satisfacción de la comunidad educativa en relación a la satisfacción de logros obtenidos y encaminados a los objetivos propuestos en la planificación estratégica de este centro escolar?				
	g) Plan de mejora				
	¿Considera que los planes de mejora responden al logro de objetivos propuestos?				
	h) Medición de logros.				
	¿De qué manera evaluaría la medición de logros y los procesos para conseguir mejores resultados en calidad educativa?				



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

GUÍA DE ENTREVISTA AL EXPERTO EDUCADOR

Tema: “La administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco instituciones educativas públicas de Educación Básica, municipio de San Salvador, 2012. Una construcción teórica”

- **Objetivo:** Establecer cuál es el nivel de incidencia que tiene la administración escolar en la calidad de los procesos pedagógicos de las instituciones educativas públicas de Educación Básica del municipio de San Salvador.

Entrevistador _____

Fecha de la entrevista: _____

Datos generales del entrevistado

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que ocupa en el MINED _____

Años de experiencia en el tema de educación _____

En este estudio se están identificando los componentes de la administración escolar que inciden en los procesos pedagógicos de las instituciones públicas de Educación Básica de la zona metropolitana de San Salvador.

VI. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

1. ¿Cómo evalúa las fases de la administración escolar (Dirección, Organización, Ejecución y control) que se desarrollan en los centros escolares públicos del Municipio de San Salvador?

2. ¿Cuáles aspectos positivos y negativos se destacan en la administración escolar actual?

3. ¿Considera que los directores de los centro escolares cuentan con la suficiente formación académica para desempeñar el papel de gerente y líder pedagógico?

VD CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS

4. ¿Cuál es el nivel de influencia de la administración escolar en la calidad educativa de los procesos pedagógicos referidos al planeamiento didáctico, recursos, estrategias metodológicas y evaluación del aula?

5. ¿Considera que los centros escolares públicos han avanzado en el tema de calidad educativa durante los últimos años?

Vi (1) ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

6. ¿Qué nivel de influencia tienen los elementos de organización, dirección y gestión escolar en el logro de objetivos institucionales y calidad educativa?

Vd. (1) PROCESOS PEDAGÓGICOS EN EL AULA

7. ¿Considera que los docentes por medio de los procesos pedagógicos del aula como: planificación didáctica, recursos, metodología y evaluación están contribuyendo a la mejora de la calidad de los estudiantes?

Vi (2) CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS

8. ¿Considera que el control y seguimiento que se le da a los procesos administrativos y pedagógicos están contribuyendo a la mejora de la calidad educativa en los centros escolares públicos?

Vd (2) CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

9. ¿Considera que los objetivos institucionales plasmados en los Proyectos Educativos son logrados y responden a las necesidades de las comunidades educativas?
