

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

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN



**TEMA: “FORMULACIÓN METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN
EL CENTRO ESCOLAR COLONIA ROSALINDA, MUNICIPIO DE SAN MARTÍN
Y CENTRO ESCOLAR ESPAÑA, SAN SALVADOR, 2013”**

**GRADO ACADÉMICO A OBTENER: MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

RESPONSABLES: LICDO. WALTER ANDRÉS LOVO MARTÍNEZ

LICDO. ESTANLEY OVIEDO BERMUDEZ

ASESOR: MÁSTER JORGE ALBERTO ESCOBAR GÓMEZ

MAYO DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



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

AUTORIDADES

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**MAESTRA SILVIA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

DEDICATORIAS

“Dedico el presente trabajo a mis padres Ramón y Caty; a mi esposa Marielos y mis hijos Junior y Mateo a quienes me debo y quienes me han ayudado grandemente con sus esfuerzos, amor y comprensión a través de mis estudios”.

Estanley

Dedico el presente trabajo a mis padres Andrés y Tula, a mi esposa Keiry, a mis hijas: Keiry y Andrea; a mi suegra Marina y a mis hermanos, ya que me han brindado la comprensión y la confianza que he necesitado para finalizar la Maestría

Walter

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso que guía nuestras vidas y nos da la fortaleza necesaria en cada momento.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A nuestra casa de estudio y sus autoridades por ser el faro que nos ilumina y libera

A nuestro jefe, Lic. Julián Marrero, quien nos apoyó incondicionalmente y nos animó a terminar nuestra carrera.

A la Maestra Rebeca Ramos de Caprile, Directora de Posgrado y Extensión por mantenerse con nosotros a lo largo del proceso y guiarnos en el mismo.

A todos nuestros catedráticos por sus orientaciones y enseñanzas.

A nuestro asesor de tesis, Maestro Jorge Escobar, por su acompañamiento en todo el proceso de investigación

Al Maestro Rafael Eduardo Gómez quien ha sido un amigo incondicional y un gran apoyo.

Walter y Estanley

ABSTRACT (RESUMEN EJECUTIVO)

La investigación hace una formulación de la gestión escolar que se realiza en dos centros escolares públicos del departamento de San Salvador. Para ello, se realiza en primer plano una investigación de tipo teórica que ayuda a deslumbrar las principales áreas de la gestión que deben de ser tomadas en cuenta en la formulación de la gestión escolar de cualquier centro educativo, no sin antes pasar por un exploración histórica de la evolución de la educación salvadoreña y sus cambios en el tiempo en materia de inicios de la evolución de la gestión escolar misma.

En segundo plano, para realizar la presente investigación se tomó como fundamento y guía teórica la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y con ello se amplió el espectro descriptivo ya que esta teoría permitió abrir el espacio de observación y tomar en cuenta aspectos que no pudieron haberse descrito sin su presencia. De esta forma, la investigación presenta una mayor variedad de colores que pintan la realidad de cada centro escolar de una forma más objetiva ya que se pueden mencionar aspectos que no pueden contemplarse en los libros, pero que sin lugar a dudas toman un rol hasta protagonista en la diversas formas en que se manifiestan los mecanismos de gestión escolar en esta realidad educativa salvadoreña.

Finalmente, los investigadores persiguen en el presente documento el tomar una radiografía de cómo son las cosas y construir la realidad de los diversos aspectos que implica la gestión escolar en esos centros escolares, sin llegar a fiscalizarlos o juzgarlos.

Palabras claves: Formulación metodológica, gestión educativa o escolar, índices de gestión escolar, información y entropía, causalidad y teleología.

ÍNDICE

	PÁG.
Presentación	i
Introducción	iv
Capítulo I: Concepciones Epistemológicas	1
1.1. Objetivos	2
1.2. Antecedentes teóricos	3
1.3. Enfoques y categorías	15
1.4. Objeto de estudio	22
1.5. Objeto de la investigación	23
1.6. Justificación e importancia del estudio	25
Capítulo II: Marco Contextual	29
2.1 Marco de Referencia	30
2.2. Historia del objeto	49
2.3. Contexto de la investigación	62
Capítulo III: Metodología	67
3.1 Construcción del Objeto	68
3.2 Trabajo de campo (construcción de contextos y categorías de análisis)	74
3.3. Instrumentos y técnicas de empleo	102
3.4 Validación del enfoque epistemológico	110
3.5 Resultados y conclusiones	113
Referencias	125
Anexos	128

PRESENTACIÓN

Un país que le apueste al desarrollo de su pueblo a través de la educación, debe poseer una plataforma que no esté gobernada por el partido político que llegue al poder, más bien, tendrá que fijarse objetivos y un plan que describa las metas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, el presupuesto general de este país deberá sobrepasar el 6% de su PIB si se desea apostar a la educación como una herramienta para el desarrollo del país. Como una muestra, países en vías de desarrollo como Chile, que aumentó para el año de 2013 en 9.4% dentro de su presupuesto en materia de educación;¹ países como España, que invierte el 5% de su PIB para educación; o Finlandia, que invierte en educación un 6.8% de su PIB siguen esta tendencia.² En El Salvador, para este año 2013, el porcentaje del PIB del país invertido en educación está en el 3.45%.³ Partiendo de lo anterior se puede concluir que los recursos educativos aún se encuentran limitados y los esfuerzos aunque bien pensados se pierden dentro de la falta de recursos para poder ser realizables.

La gestión escolar en El Salvador surge con un mayor auge en el año 2001, con el cambio del Sistema de Supervisión Educativa⁴ al de Asesoría Pedagógica⁵. Durante los años 2003-2004, se capacitó al 100% de directores y directoras de los centros educativos con 4 módulos; patrocinó la formación la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) a través de la Universidad de Barcelona. La primera fase se realizó en el año de 2003 y formó a

¹EFE/ Santiago de Chile. Periodico La Razón. (2012, 02 de octubre) Mundo: Chile aumenta presupuesto con énfasis en educación. http://www.la-razon.com/mundo/Chile-aumenta-presupuesto-enfasis-educacion_0_1698430190.html

²Torrent, L. (2012, 26 de noviembre) Por qué Finlandia tiene el mejor sistema educativo del mundo. United Explanations. Recuperado el 17 de enero de 2014, de <http://www.unitedexplanations.org/2012/11/26/por-que-finlandia-tiene-el-mejor-sistema-educativo-del-mundo/>

³Dirección General del Presupuesto. (2012, 27 de septiembre) [base de datos] San Salvador, El Salvador. Ministerio de Hacienda. Recuperado 9 de enero de 2014 de http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Institucion/Ministro_de_Hacienda/Presentaciones/Presentacion_Presupuesto_2013_Vdefinitiva.pdf

⁴ Evolución Histórica del Sistema Educativo. (1996, 30 de octubre), Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura. (OEI) Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://www.oei.es/quipu/salvador/salva02.pdf> Página # 12

⁵Sede Web de Universidad Francisco Gavidía. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/372.104-G993p/372.104-G993p-Capitulo%20II.pdf>

los formadores de directores y directoras, luego éstos formaron a sus pares en la segunda fase.

Este esfuerzo se continuó a raíz de la implementación del Plan Nacional de Educación 2021, con la distribución de cinco documentos que hablan sobre gestión educativa. Estos documentos de gestión fueron distribuidos a todos los directores a nivel nacional con un afán de brindar una introducción y una forma de trabajar la gestión educativa que de una u otra forma se manifestaba, pero que carecía de los lineamientos técnicos necesarios para optimizar los resultados. El Plan Nacional de Educación 2021, le apostó grandemente a la capacitación y desarrollo de la gestión educativa de los centros escolares con el propósito de obtener mejores resultados en las diferentes comunidades educativas a nivel nacional. Lamentablemente, dicho plan sucumbió al cambio de gobierno de 2009, y perdió protagonismo y fuerza en su actuar.

A partir del año 2009, se brinda un tercer auge con el Plan Social Educativo que plantea un cambio sustancial en la implementación de la gestión educativa mediante el fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos a través de la ejecución de programas educativos tales como redes escolares, formación permanente y fortalecimiento de la educación superior.

Los documentos del Ministerio de Educación aún son la guía que facilita el estado para poder realizar una gestión educativa de calidad en los centros educativos nacionales, ya sean públicos o privados. Esta investigación busca describir la forma en la que se está realizando la gestión educativa en dos centros escolares públicos de San Salvador, y de una forma indirecta dejará entre ver si los documentos antes mencionados han hecho mella dentro de la forma en la que se da la gestión escolar en la actualidad y cuanto la ha afectado. Directamente, buscará el formular metodológicamente la gestión escolar que se da en ambos centros escolares pues desde que se sabe que están funcionando, estos tienen que tener un método o forma de hacer gestión escolar. La investigación persigue

describir esta gestión escolar con la determinación de los factores que intervienen en su naturaleza.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha perfilado por razones circunstanciales, dentro del concepto de ser pionera de un nuevo formato de investigaciones de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio. Aunque producida con el mayor rigor y esfuerzo científico, no deja de poseer la característica de que al ser la primera, proporcionará un primer referente a futuros trabajos de graduación, los cuales partiendo de la presente experiencia, podrán enriquecer aún más la profundidad y enfoque científico a problemáticas que investiguen. El presente formato es rico en el enfoque inductivo para la aproximación científica de realidades educativas que la Maestría en Administración de la Educación demanda. A su vez, los futuros egresados desarrollarán este formato partiendo ya de una investigación previa, que aunque con la presencia de posibles imperfecciones, facilitará una primera experiencia para adaptarse a este nuevo formato, contribuyendo así a llegar a la verdad, siendo ésta la ambición máxima de todo investigador.

Esta investigación se orienta a la formulación metodológica de la gestión escolar de dos centros escolares públicos del departamento de San Salvador. Se entenderá como una formulación metodológica al proceso de observación, recolección de la información e interpretación del área de intervención, con el objeto de mostrar la forma en la que la gestión escolar, en este caso, se manifiesta y se produce. Es un proceso sistemático que busca ordenar lo que está en desorden, o que no ha existido preocupación efectiva por hacerlo en blanco y negro y de forma académica.

La gestión escolar de dos centros educativos públicos es el objeto de la investigación en la que su sujeto será la formulación metodológica de cómo se realiza esta gestión escolar. Para ello, hubo que producir un ordenamiento histórico y teórico de lo que implica la educación salvadoreña, de los diversos mecanismos administrativos que han surgido a través del tiempo y de la forma en que la gestión escolar ha brotado. La gestión escolar no tiene un gran marco

histórico en el transcurso del tiempo, ya que sus inicios vienen dictados por las teorías de la administración que surgen en un primer plano con la intención de dar agilidad y productividad a las empresas o industrias. Poco a poco, la administración fue invadiendo tímidamente el campo de la educación hasta derivarse en la administración educativa, y con ello, en el pasado siglo XX, se empiezan a pensar formas derivadas de la administración para mejorar los procesos educativos, para optimizar el trabajo docente y para consensuar una tarea tan humana como lo es la educación para el beneficio de los estudiantes y sus familias.

De esta manera, la formulación metodológica de la gestión educativa implicó el conocimiento teórico de lo que la gestión educativa involucra, que también se le denomina por algunos otros teóricos como gestión escolar, e involucró el seguimiento de manera bibliográfica consultando autores que la definen, estructuran y sugieren como el camino para lograr mejores resultados de corto, mediano y largo plazo en materia de formulación de proyectos, administración del personal, generación de políticas institucionales, de manuales de convivencia y demás.

Por otro lado, se necesitó para formular metodológicamente la gestión escolar, del riel conductor de la observación, que llevó a tomar una radiografía del centro escolar para poder definirla. De tal manera que se tomaron diez indicadores principales de las facetas que posee la gestión educativa en un centro escolar como guía o retrato de la misma. Una vez aplicada la teoría guía de lo que implica la gestión educativa, hubo que elaborar los instrumentos de observación para evidenciar como se da la gestión educativa en el centro escolar que se observa, para finalmente poder definir la forma en la que se manifiesta en dicho centro.

Esta tarea exigió una buena dosis de objetividad en reportar fielmente lo observado: No se puede definir fielmente la gestión educativa de un centro escolar

si el observador no posee la objetividad de poder retratar las particularidades que surgen en este segmento de la sociedad.

Consecuentemente, la investigación enfrentó el reto de poder tomar un retrato fiel de la realidad. Una realidad que es modificada por tantos factores influyentes que parten desde la cultura, pasan por la economía del sector, fluyen por las arterias de la subjetividad, el costumbrismo, la resistencia al cambio, o simplemente el poco deseo de hacer cambios para el futuro de las nuevas generaciones que muchas ocasiones son poco reflexivas, y tal vez nunca se enteren de los deseos de cambio para una mejor sociedad por sus mentores.

Ante el reto de tratar de captar una visión holística de los factores intervinientes en la forma muy particular de realizar la gestión escolar en los dos centros escolares que se investigaron, surgió la **teoría de los sistemas de Von Bertalanffy** como un aliado perfecto para poder formular metodológicamente la gestión escolar de ambos centros, ya que permitió explicar el fenómeno desde todas las perspectivas.

La teoría de sistemas no puede subestimar algún factor por ínfimo que parezca. Sorpresivamente, podría evidenciarse que un pequeño factor interviniente como puede ser el costumbrismo, ejerce un gran poder en la forma en que se manifiesta la gestión escolar en “X” centro escolar. De esta forma, la investigación persiguió retratar la realidad utilizando un lente con mayor campo de acción que los que involucra la plataforma teórica de lo que es la gestión escolar, tratando de ir más allá de los tecnicismos y retratando factores culturales, de comunicación informal o de costumbrismo y resistencia al cambio. Es en este punto, se justifica la base teórica de la teoría de sistemas para poder saltar barreras que a la larga podrían no ser provenientes de fuentes teóricas, sino de la muy particular realidad salvadoreña.

Finalmente, la investigación logró su objetivo con la descripción de la gestión escolar que se realiza en los dos centros en estudio. Para ello, se tomó un retrato de la forma en la que se están haciendo las cosas dentro del centro sin criticarlo o analizarlo basándose en la determinación de los indicadores de la gestión educativa tanto teóricos como los humanísticos, y se construyó el modelo de gestión escolar con una descripción gradual de cada uno de los factores que la constituyen y de acuerdo a la realidad encontrada.

CAPÍTULO I: CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS

1.1. OBJETIVOS

- **General**

Describir la gestión educativa que se realiza en los Centros Escolares Rosalinda y España.

- **Específicos**

1. Determinar los factores que intervienen en la naturaleza de la gestión educativa en ambos centros escolares.
2. Identificar el modelo de gestión educativa que se realiza en los centros escolares Rosalinda y España del departamento de San Salvador.

1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

1.2.1. Evolución de la educación y la gestión educativa en El Salvador

La educación ha hecho presencia en todas las etapas de la historia de El Salvador, iniciado en la época pre colonial y etapa colonial, una educación en transición que se manifiesta al convertirse en una nación independiente, con una forma de educación en el siglo XIX, una educación del siglo XX, y hasta lo que actualmente se conoce en el país como la educación del siglo XXI.

Mucho antes que nacieran en el país las Escuelas Normales existían escuelas públicas primarias que eran dirigidas por docentes que formaban parte del grupo de jóvenes avanzados en su formación básica; en disciplinas tales como la lectoescritura, el cálculo elemental y la gramática. “Esos jóvenes, distinguidos en los estudios realizados en sus escuelas, eran premiados con un nombramiento que proponían las Alcaldías a las Gobernaciones.”⁶

Por lo expuesto anteriormente surge la pregunta de ¿Adónde se forjaban en aquel tiempo a los futuros maestros del país? La respuesta viene de nuestra historia que algunos muchachos salvadoreños que pertenecían a la denominada pequeña burguesía rural añilera o ganadera, podían elegir de acuerdo a sus condiciones económicas entre el Colegio San Carlos, el San José de Calasanz o el Colegio Tridentino en la hermana República de Guatemala. Cuando estos jóvenes por una u otra razón no podían finiquitar sus estudios en Guatemala regresaban al país y se hacían nombrar maestros de escuela casi hasta de una forma empírica. Posteriormente, bajo la administración del Capitán General Gerardo Barrios, surge la formación del maestro graduado en las Escuelas Normales.

Por el año de 1886, el General Francisco Menéndez, Presidente de la República, contrata los servicios de cuatro profesores colombianos para que dirigieran la educación del país y estos: Francisco A. Gamboa, José Rengifo Núñez, Víctor Dubarry y Marcial

⁶ Escamilla, Manuel Luis. (1990) Una Educación entre Dos Imperios y la Educación de Adultos. Dirección de Publicaciones e Impresos. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador. Páginas 95-100.

Cruz. Éstos brindaron un tono religioso a la formación de maestros, pese a tener una Constitución que declaraba la enseñanza laica.

“Posteriormente, la educación de El Salvador se mantiene entre diferentes corrientes de pensamiento en las que se pueden citar el de “la ilustración”, en el que se ofrecen servicios pedagógicos a los estratos populares de la sociedad; “el positivismo”, que se introduce con la llamada “cuestión social” y el liberalismo, que surge como una forma de repudio a las ideas coloniales de sociedad y estado y que enfrenta las estructuras sociales.”⁷

“La historia de la educación es un proceso de constantes cambios que han sido saltos cualitativos contribuyendo a la generación de nuevos modelos de desarrollo. La historia de la educación en El Salvador es una historia de reformas, los procesos de cambios en los modelos educativos tienen una estrecha relación con los cambios políticos y económicos a los que ha estado vinculado El Salvador.”⁸

A continuación se presenta un resumen histórico de las diferentes reformas que se han dado en el país:

La Reforma Educativa de 1940

Bajo el contexto de crisis económica e insuficiencia alimentaria por la poca producción de granos básicos para abastecer el mercado interno, se desarrollaron las elecciones de 1931, dando como ganador al Ingeniero Arturo Araujo quien llevaba como compañero de fórmula al General Maximiliano Hernández Martínez. Sin embargo, “el malestar laboral provocado por los continuos problemas del sector cafetalero empeoró, y el gobierno, para afrontar el problema de la caída de los ingresos, utilizó el recurso de dejar de pagar los salarios a los empleados públicos, incluyendo a los miembros de las fuerzas armadas” (Bulmer Thomas, 1993:350).

⁷ Ticas, Pedro y otros. (2009) La Educación en El Salvador: Praxis y Pensamiento en el Siglo XXI, Universidad Pedagógica de El Salvador “Luis Alonso Aparicio” Universidad Pedagógica de El Salvador. San Salvador. Página 40-43.

⁸ Ídem

Esta inestabilidad produce un golpe de estado llevando al gobierno al General Maximiliano Hernández Martínez. Dentro de este contexto se produce un levantamiento campesino que fue reprimido por las fuerzas militares del General Martínez. A partir de estos hechos se da inicio a las dictaduras militares que marcaron la historia de represión y masacre en El Salvador.

La llegada del General Maximiliano Hernández Martínez al poder y las constantes crisis sociales del país obligaron a realizar cambios en los procesos de ideologización para purificar el pensamiento del pueblo, lo cual permitió cambios en los modelos educativos. Uno de los primeros fue la creación del Ministerio de Educación el cuál introdujo cambios sistemáticos en la legislación salvadoreña. Además, existió una mayor asignación presupuestaria a la educación de conformidad con la Constitución Política.

Como producto de estos hechos, inicia la llamada generación de 1928 y de ésta, surgieron tres profesionales que fueron becados fuera del país (entre ellos Manuel Luis Escamilla), quienes a su regreso fueron nombrados en la Subsecretaría de la Instrucción Pública para la elaboración de los programas de estudio del sector primario. A este proceso se le denominó la Reforma de 1940 que entre otros enunciados destaca que “La enseñanza primaria es obligatoria para todos los ciudadanos. El Estado y los Municipios están obligados, de manera especial, a incrementar la educación, costeadando las escuelas necesarias al efecto. En ellas la enseñanza debe de ser gratuita”.⁹

Reforma del 1968

La Reforma Educativa de 1968 se hizo en la administración del General Fidel Sánchez Hernández. Antes de él había gobernado el país el Coronel Julio Adalberto Rivera, siendo el gobierno del General Sánchez considerado como la primera instancia constitucional después de una sucesión de golpes de estado que comenzó con la caída del Presidente José María Lemus.

⁹ Ídem. Página 51.

La reforma educativa de 1968 no sólo es una nueva modernización de la enseñanza y del sistema, se convierte en una reforma que promueve cambios radicales en el sistema educativo. Éstos tuvieron trascendencia en lo social, político, cultural y económico.

Dicha Reforma produce cambios profundos que afectan los niveles del sistema educativo, los métodos de enseñanza, las formas de aprendizaje, los planes y programas de estudio, las formas de evaluación, los sistemas de administración, la organización del personal docente y la filosofía de la educación nacional. Se crearon cuatro niveles escolares relacionados con la edad del educando: Educación Parvularia, Básica, Media y Superior, Universitaria y Tecnológica.

La Reforma del 68 intenta resolver dos problemas: el primero es ofrecer una gama de opciones de estudio para campos cuyas exigencias no requieran personas preparadas a nivel superior, sino recursos humanos para mandos medios (Educación Técnica); el segundo problema que intenta resolver la reforma, es potenciar la diversificación de la educación media en diez carreras que permitieran la democratización de la educación y el nacimiento de una fuerza social organizada que tuviera resonancia para acercar a la sociedad salvadoreña a una justicia social.

Reforma de 1995

Esta reforma viene impulsada por los cambios económicos que se generan alrededor del país, la educación se orienta a responder las demandas de rubros tales como la exportación y la maquila, además del turismo como eje de producción del país. Para llevar a cabo estos cambios se dan diversas reuniones entre la empresa privada y el Ministerio de Educación en los que se pretende combinar modelos educativos en educación media que preparen mano de obra que posteriormente será absorbida por la empresa privada.

Otro aspecto importante de mencionar en esta reforma es la creación del Programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) que promueva la Educación Parvularia y el primer ciclo de Educación Básica en zonas rurales. Esta reforma se le

llamó “Reforma Educativa en Marcha” ya que con el pasar del tiempo se van incorporando sistemas de retroalimentación que la han venido fortaleciendo hasta el presente. Se diseñan sistemas de control administrativo tanto en las escuelas públicas, colegios privados y universidades.

Entrando en materia del tema de la presente investigación, se mostrará a continuación una evolución histórica de la gestión educativa, desde su apareamiento a nivel mundial hasta su evolución al presente año, y con la particularidad de tomar en primer plano la situación desde su creación fuera del país hasta el presente y dentro de El Salvador. Lamentablemente, no existen recursos históricos documentados del desarrollo de la gestión escolar en El Salvador, y todo se reduce a lo presentado anteriormente que encierra la historia de la educación nacional de una forma global y con trazos gruesos.

1.2.2. Surgimiento de la Administración Escolar y la Gestión Educativa

Dentro del desarrollo histórico de la gestión educativa, se encuentra que ésta nació a mediados del siglo XX y no se puede limitar sus inicios históricos y desarrollo desde esa época, hay que indagar desde antes, y para ello se necesita evidenciar que la primera pauta con la que fue creada y de la cuál nace la gestión educativa es la administración de forma clásica. Con el transcurrir del tiempo, la administración de empresas se transformó hasta especializarse en la administración educativa.

Finalmente, nace dentro del seno de la administración educativa, la gestión escolar o educativa como un componente importante de esta disciplina. Es pues, recomendable que este estudio se haga acerca del desarrollo histórico y cambios que han transcurrido desde la disciplina madre, la administración, a través de su cambio a administración educativa y hasta convertirse en gestión educativa, sus variaciones de enfoques, técnicas, teorías y teóricos que la sustentan.

Los comienzos de la administración pública

Es indispensable marcar el punto de partida en la historia de la administración y ésta inicia como el cameralismo. El cameralismo viene de la Cámara que “es la tesorería al servicio del señor feudal, limitada a la realización de operaciones meramente financieras; el lugar donde los ingresos del reino eran guardados y conservados.”¹⁰ Fueron los cameralistas de Austria y Alemania en el siglo XVIII los que desarrollaron una teoría administrativa que potenciaba las funciones y actividades de sistemas de gobierno específicos y fueron los primeros vestigios de lo que se conoció como teoría administrativa.

Posteriormente surgen, siendo más cercanos en el tiempo y mejor conocidos por los estudiosos, las ideas y conceptos que dan la base al establecimiento de funcionarios de Europa y Gran Bretaña. Estos cuerpos administrativos se apoyaban en dos ideas principales:

1. La administración es una actividad que puede ser enseñada y analizada aparte del contenido de lo que es administrado. Por ejemplo, no tiene que haber sido un profesor el ministro de educación.
2. Es mejor cuando se toman las decisiones que atañen a los programas de acción del gobierno, lejos de las inclinaciones e intereses políticos, y por funcionarios públicos cuyos puestos no dependen de los altos y bajos de la política.

Durante el siglo XIX, en los Estados Unidos surge la administración pública debido a que el término administración estaba íntimamente ligado a la palabra gobierno. Fue Woodrow Wilson, vigésimo octavo presidente de los Estados Unidos quien en su ensayo “El estudio de la Administración”, propone un sistema de administración pública que asegure la rectitud e imparcialidad y con ello las primeras ideas para profesionalizar la administración. Wilson iba muy por delante de su época al impulsar formalmente la inclusión de los estudios administrativos en las universidades como materia que debería

¹⁰ Sánchez González, Juan José. (2001) La Administración Pública como Ciencia, su Objeto y su Estudio. México D.F. México: Editorial Plaza y Váldes. Páginas 64-65.

tratarse con toda seriedad. Como nota curiosa cabe mencionar que el primer libro de texto sobre principios de administración pública fue publicado cuarenta años después (1927) que Wilson defendiera sus propuestas.

Impacto de la revolución industrial

En la revolución industrial la administración se enfocó básicamente en reducir lo más posible el costo por unidad y empezó la era del asesor en ingeniería y la marcha hacia la eficacia de la mano de gigantes industriales como Henry Ford. Es de esta necesidad que surge uno de los más reconocidos administradores de ese tiempo Frederick W. Taylor que desarrolló principios científicos de gerencia que ganaron popularidad no solamente en la industria sino en la dirección de toda clase de organizaciones, incluso de la familia. Taylor con su best seller *Cheaper by the Dozen* (Más barato por docena) sienta las bases teóricas de los principios científicos de la gerencia.

Al mismo tiempo que las ideas de Taylor tenían un enorme impacto en la vida americana, un industrial francés desarrollaba otras ideas de similar importancia. “Henry Fayol tenía una formación muy distinta a la de Taylor, la que ayuda a explicar algunas de las diferentes perspectivas de los dos hombres. Mientras Taylor era esencialmente un técnico, cuyos propósitos estaban enfocados hacia la dirección de la industria a nivel de mandos intermedios, Fayol tenía la formación de un alto director ejecutivo.”¹¹

Dada su relevancia, es importante mostrar un contraste de las diferentes posturas teóricas en las ideas de Fayol y Taylor.

Entre las ideas de Fayol se tienen:

1. Taylor veía a los hombres como una máquina industrial, pero Fayol concentraba más su atención en la dirección gerencial.

2. Fayol separó la administración de otras operaciones de la empresa.

¹¹ Owens, Robert G. (2002) *La Escuela como Organización. Tipos de Conducta y Práctica Organizativa*. México D.F. México. Editorial Santillana. Páginas 23-24

3. Resaltó que existen elementos comunes de la administración que son aplicables a todas las organizaciones y empresas.

Algo que vale la pena mencionar es que Fayol sostenía que “se dan buenos y malos métodos administrativos, subsistiendo uno al lado del otro, con una persistencia sólo explicable por la falta de teoría.”¹² Fayol también contribuyó al desarrollo de los principios de la administración que Wilson ya había propugnado cuando determinó que la administración comprendía cinco elementos:

- 1) Planificar
- 2) Organizar
- 3) Ordenar
- 4) Coordinar
- 5) Controlar

Sin embargo, Fayol se centró en cuatro principios:

- 1) Unidad de mando
- 2) Autoridad
- 3) Iniciativa
- 4) Moral

La creciente atmósfera conflictiva entre los hombres y las organizaciones se convirtió en uno de los factores más importantes en la lucha para aprender a vivir en este nuevo mundo donde el individuo era en todo momento parte de una organización.

Durante la Primera Guerra Mundial surgen las ideas de Max Weber, sociólogo alemán que sostuvo que la burocracia es el medio por el cual se podían opacar los caprichos de los individuos poderosos y pensó que este tipo de organización bien dirigida llegaría a ser en realidad eficaz, siempre que se diera en lo que llamó circunstancias ideales, contrario a lo que resultó a través del tiempo una vez se desarrolló. Sin embargo,

¹² Ídem. Página 25

Weber aún pudo advertir que la burocracia masiva y sin control podría llegar a ser una gran amenaza para el comunismo o el capitalismo con sus empresas libres.

Al momento, se han señalado tres grandes figuras de la administración: Taylor, Fayol y Weber y tienen en común que cada uno apuntaba la necesidad de principios y teorías que por el año 1900 eran esenciales para el crecimiento de todas las organizaciones.

La era de la gerencia científica, 1910-1935

Las semillas sembradas en el anterior período por los tres padres de la administración antes citados, vienen a hacer mella dentro de las aulas universitarias y los estudiantes de administración profundizaban en sus teorías y principios. Algunos teóricos encontraban inadecuados los conceptos disponibles para enfrentarse con problemas significativos como los conflictos surgidos de las demandas de la organización por un lado, y por otro, de la necesidad de que los individuos alcanzaran una razonable satisfacción y recompensa por su participación en ella.

De la administración a la gestión educativa

La evolución de la administración, como disciplina de estudio afectó muy poco a la administración educativa hasta mediados del siglo pasado, sobre todo, que la enseñanza de ésta última quedó a un lado de la corriente principal del pensamiento y la investigación especializada en los que tenía lugar esta revolución. Las escuelas de educación, aún en las universidades más prestigiosas, apenas mantenían relación alguna con las empresariales y los departamentos de ciencias de las conductas de las mismas.

La administración educativa ha sido enseñada tradicionalmente por antiguos superintendentes escolares, cuyo conocimiento sobre la asignatura provenía, en gran medida, de años de dura experiencia en la práctica. Y los cursos sobre la misma se enfocaban en particular hacia el “cómo” resolver los problemas con base en las experiencias de los administradores antiguos.

Con este fin se daba énfasis a la asimilación de las técnicas de estos gestores experimentados en distritos escolares conocidos por los estudiantes. Se puede decir entonces, que los inicios de la gestión educativa son sobre una base pragmática y de estudios cuasi científicos en los que imperó la investigación con base al ensayo y error.

Con muy raras excepciones se dedicaba algún tiempo a discutir las proposiciones teóricas, y prácticamente ni un minuto a las ideas y métodos de investigación desarrollados por las ciencias de la conducta. Como lo ha dicho Van Miller: “Gran parte del estudio de la administración escolar ha consistido en contemplar desde atrás o desde los lados lo ya hecho o lo que se estaba llevando a cabo. Llama la atención ver cuanta experiencia administrativa se ha intercambiado y qué poco se ha estudiado científicamente. La euforia actual proviene del hecho de que en los últimos años, la administración educativa se ha convertido en un campo de estudio y de desarrollo y, al mismo tiempo, en una vocación.”¹³

Puede considerarse el año de 1950 como el momento en que se produce un cambio de perspectiva, con cierto número de sucesos en apariencia incoherentes y dispares, que llegaron a unirse de forma casi casual para cambiar el curso de los acontecimientos en las teorías de la gestión educativa.

El desarrollo de lo que se conoce en la actualidad como gestión educativa viene marcado por cinco enfoques históricos:

- a) El *enfoque jurídico* que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático, como por ejemplo; el famoso: “el jefe siempre tiene la razón.”
- b) El *enfoque tecnocrático* del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz

¹³ Van Miller. (1965). The Public Administration of American School Systems. New York. USA. The Macmillan Company. Páginas: 544-545

de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial.

- c) El *enfoque conductista* de la escuela psicosociológica del decenio entre los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- d) Al *enfoque desarrollista*, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra que buscaba una expansión del aparato estatal y sus servicios.
- e) El *enfoque sociológico* de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana que busca encontrar soluciones al problema educativo dentro del sentir de las masas proponiendo la educación como alternativa del desarrollo.

El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en diversas agendas de debates, también se inscribe en el enfoque sociológico y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia, como se ha dicho más atrás, no finalizó ayer ni comenzó hoy, más bien se puede afirmar que hoy en día se está re escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

Un antecedente teórico de la gestión escolar actuaría básicamente como un marco cognitivo previo del que se parte para definir qué se quiere estudiar de los centros escolares (sus gestiones escolares) así como para describir, explicar, e interpretar lo que se observa.

Las universidades que se dedican a la formación de educadores no consideran el tema de la administración como una disciplina académica. Por ejemplo, la dirección de empresas se enseña en lugares especializados dedicados a esta disciplina y con su planta docente especializada en el área. Realmente no existe el personal que imparta la administración educativa que nazca del seno de la rama educativa, más bien se encuentran bastantes administradores de empresas que incursionan en esta área.

La administración educativa se enseña como una asignatura aislada, y en algunos casos sin prerrequisitos previos, vista como un programa que se debe cubrir sin mayor incidencia en las competencias de salida de los estudiantes graduados. Tampoco es raro en que apenas halla relación alguna entre los profesores que imparten las cátedras de administración en las instituciones formadoras de docentes, y sus colegas de la facultad que preparan también a estudiantes para ejercer responsabilidades administrativas.

Existe un divorcio entre la administración de empresas y su aplicabilidad dentro del plan educativo, o más bien su conocimiento viene un poco oscuro dado que sus ideas no trascienden al plano educativo sino más bien al empresarial. Esta situación típica y habitual en la que se estudia y se enseña la administración, está basada en algunos puntos de vista cotidianos y generalmente aceptados, siendo los tres que se presentan a continuación los más significativos:

1) El administrador de cualquier organización debe tener un alto nivel de conocimientos técnicos del campo o área que dirige. Por ejemplo: para dirigir con éxito una escuela elemental se supone que el director tiene considerables conocimientos sobre la enseñanza a niños y que un director de deportes debe sobresalir en la enseñanza de la educación física. También, que el administrador general de una gran universidad científica y técnica tiene que ser un técnico científico competente.

2) Todo lo que abarca el arte o ciencia de la administración se aprende y enseña mejor con la dedicación práctica a situaciones específicas. Este punto de vista, lleva a la

conclusión en términos generales, que las tareas a las que se enfrentan los administradores son totalmente distintas en cada campo. Es diferente el trabajo y función de un administrador de un hospital al de un director de una gran escuela superior.

3) La administración como un conjunto de prácticas y conocimientos, no es ni una disciplina académica ni tampoco una profesión sin sus respectivos antecedentes teóricos que la justifiquen. Esta opinión considera los conocimientos sobre administración y sus manifestaciones profesionales en términos de práctica organizada, insuficiente para certificarles un puesto dentro de las disciplinas académicas reconocidas y profesionales sino se estudia de forma teórica para adaptarla a los nuevos cambios sociales.

Estos puntos de vista van evolucionando lentamente, no sin reflejar cambios fundamentales que han producido ya transformaciones notables y presagian mayores aún en las prácticas de la administración, dentro y fuera del campo educativo. Finalmente, en El Salvador se define al presente la gestión escolar como “En el marco del Plan Nacional 2021, entenderemos por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas –administrativas- financieras, organizativas y de evaluación– orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.”¹⁴

1.3.ENFOQUES Y CATEGORÍAS

Hay distintas teorías acerca de las organizaciones escolares. Cada una destaca y aborda aspectos diferentes de las mismas y es útil para unos fines diferentes. Los centros escolares constituyen un objeto de estudio multidimensional y, en buena medida, esas diferencias reflejan un punto de vista deliberado. En consecuencia, las teorías no funcionan en el vacío sino en el marco de perspectivas de comprensión y

¹⁴ Ministerio de Educación. (2008) Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. Documento 1. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador. Página: 8.

análisis que asumen supuestos diferentes sobre la naturaleza y funciones del conocimiento, sobre las relaciones entre la teoría y el objeto de estudio y, en definitiva, sobre lo que es importante en las organizaciones escolares.

Desde las ciencias de la educación, se ve la perspectiva teórica como un marco cognitivo previo del que se parte para definir lo que se quiere estudiar en los centros escolares, así como para describir, explicar e interpretar lo que se observa. Una perspectiva teórica será definida por Gioia y Pitre como: “una forma general de pensamiento que refleja creencias y asunciones fundamentales sobre la naturaleza de la organización”¹⁵ que tiene mucha concordancia y relación directa con lo que también Greenfield plantea al definir el significado de perspectiva teórica: “un conjunto de supuestos o creencias que definen la naturaleza de las organizaciones y determinan como se conciben, como se comprenden y como se describen (es decir, lo que se cree, se opina y se manifiesta acerca de ellas)”.¹⁶

Cuando se dispone de una perspectiva teórica se logra justificar, percibir y observar la forma en que se aborda una organización escolar, a su vez se convierte en una representación de la misma a partir de unas categorías mentales previas, así pues, una perspectiva teórica es algo más, o distinto, que una simple teoría o modelo. Si no fuera por el marco de interpretación que proporciona la perspectiva, cualquier teoría quedaría reducida a una acumulación de hechos. Sería como reducir una casa un montón de ladrillos. Esto significa que detrás de cualquier elaboración conceptual, hay una perspectiva que hace posible organizar coherentemente e interpretar sistemáticamente fenómenos, hechos o experiencias.

El presente estudio tomará una perspectiva teórica basada en el libro “**Teoría General de los Sistemas**” de Ludwig Von Bertalanffy de una reimpresión del año 2007 del Fondo de Cultura Económica S.A de C.V. Mexico D.F; y el cual fuera publicado por primera vez con el título “General System Theory: Foundations, Development,

¹⁵ Gioia, D.A. y Pitre, E. (1990) Multiparadigm perspective on theory building. Academy of Management Review. Boston, USA. Páginas 584-602.

¹⁶ Greenfield, T:B: (1993) Theory about organization. A new perspective and its implications for schools. En T. Greenfield y P. Ribbins: Greenfield on educational administration. Londres, U.K Páginas 1-25.

Applications” en el año de 1968 por George Braziller, New York. Esta obra proporciona una visión integradora y necesaria en el análisis de los diferentes sistemas de gestión educativa que pueden ser encontrados en las escuelas públicas de El Salvador.

La teoría general de sistemas de Bertalanffy se ubica en un contexto de cambio continuo de lo que el siglo XXI implica. La sociedad del conocimiento se ha multiplicado y lo que antes era una vida tranquila y sencilla se explica que precisamente lo era debido a que había menos sistemas de los que se disponía o sobre los cuales se planeaba. Los avances que se han dado en materia de comunicaciones y la tecnología desarrollada en relación a las empresas y seres humanos, han pasado de ser una simple máquina a un conglomerado de ellas que proporcionan vidas más complejas y factores que les influyen que eran inimaginables hace 75 años.

La nueva complejidad del presente siglo promueve el uso la teoría de sistemas que toma un gran auge ya que facilita el entendimiento de toda la complejidad de sistemas que afectan un fenómeno o circunstancia que se pueda observar. Se ha iniciado la búsqueda de una imagen de hombre más satisfactoria y es así como la idea del concepto de sistema va ganando importancia no porque se quiera, sino porque sólo la teoría general de los sistemas puede explicar la complejidad de relaciones que desencadenan conductas que son ininteligibles ante lo que se estaba anteriormente acostumbrado.

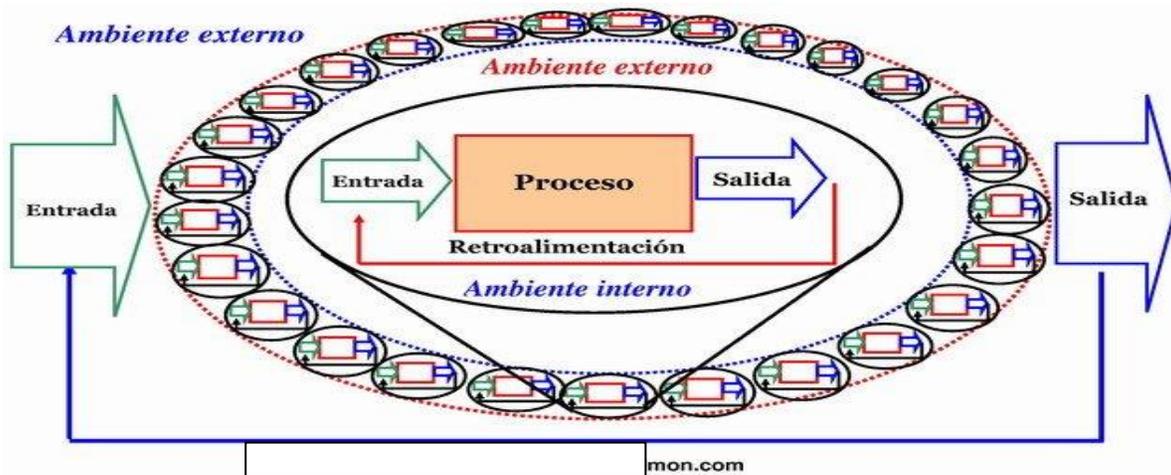


Figura # 1: Imagen de la complejidad de relaciones que toma en cuenta la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy.

Dentro de la forma en la que se manifiesta la administración de centros escolares, surgen situaciones que pudieran ser hasta inexplicables. Esto se debe a que los seres humanos son víctimas de “fuerzas históricas” (sea lo que fuere lo que esto quiera decir). Los acontecimientos parecen envolver algo más que las decisiones y acciones individuales, y estar determinados más bien por “sistemas” socio culturales, trátase de prejuicios, ideologías, grupos de presión, tendencias sociales, el crecimiento y la decadencia de civilizaciones y quién sabe cuánto más. Se sabe científica y precisamente cuáles van a ser los efectos de la contaminación, el despilfarro de los recursos naturales, la explosión demográfica, la carrera armamentista, etc. Cada día esto es repetido por incontables críticos que esgrimen argumentos irrefutables. Pero ni los guías nacionales ni la sociedad en conjunto parecen en condiciones de hacer nada por remedirlo.

¿Por qué la Teoría General de Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy para la presente investigación?

La formulación de la gestión educativa que se realiza en un centro escolar es un problema que no puede ser abordado dentro de un modelo mecanicista. Un modelo verbal es preferible a ninguno o a un modelo que, por poder ser formulado matemáticamente, es impuesto por la fuerza a la realidad y por lo tanto, la falsificará.

Existen teorías enormemente influyentes como el psicoanálisis, que no fue matemática; sin embargo, su influencia llegó mucho más lejos que cualquier construcción matemática que solamente cubriría aspectos parciales y una pequeña fracción de datos empíricos dejando de considerar aspectos no formales tales como la resistencia al cambio, la cultura, el compadrazgo y la comunicación no formal.

La idea de sistema conserva su valor incluso donde no puede haber una formulación matemática, o no deja de ser una idea guía en vez de ser construcción matemática. Por ejemplo, se puede carecer de conceptos de sistemas satisfactorios en sociología, pero la simple apreciación de que las entidades sociales son sistemas y no suma de átomos sociales implica una reorientación y visión holística de los campos en estudio.

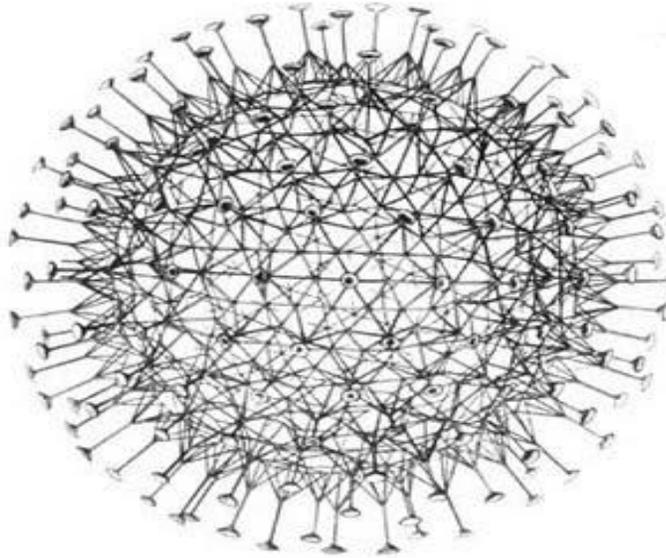


Figura # 2: Visión esquemática del Centro Escolar y los factores intervinientes en la realidad de la gestión escolar de un centro educativo basándose en la Teoría General de los Sistemas.

Funciones de la Teoría General de Sistemas

- 1) Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y fomentar provechosas transferencias de un campo a otro.

- 2) Estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos que carecen de ellos.

- 3) Minimizar la repetición de esfuerzo teórico en diferentes campos.

- 4) Promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas.

Metas Principales de la Teoría General de Sistemas

- 1) Tendencia general a la integración entre varias ciencias, naturales y sociales.

- 2) La integración gira en torno a una teoría general de los sistemas.

3) La teoría se convierte en un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.

4) Al elaborar principios unificadores que corren por el universo de las ciencias, esta teoría permite acercarse a la meta de la unidad de la ciencia y a la apreciación del problema en estudio con todos sus factores intervinientes.

5) Esto permite tener una visión integradora del problema a resolver.

Principios de la Teoría General de Sistemas

1) Sistemas Abiertos y Cerrados

La física ordinaria sólo se ocupa de sistemas cerrados, sistemas que se encuentran aislados del medio circundante. Sin embargo, se encuentran sistemas que, por su misma naturaleza y definición no son sistemas cerrados. Todo organismo viviente es ante todo un sistema abierto. Tal es el caso de los centros escolares salvadoreños y mundiales en los que no solamente ocurren relaciones al interior de éstos. Ellos se encuentran con una alta incidencia de factores externos provenientes de las familias, la sociedad, la economía, el quehacer político y las políticas exteriores que realmente les afectan.

2) Sistemas Abstractos y Concretos

Éstos son Sistemas Físicos o Concretos cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

Son Sistemas Abstractos cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

3) Aplicación de dos enfoques complementarios

El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentren en diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo que sea relevante para esos fenómenos.

El segundo enfoque es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos, este enfoque es sistemático y conduce a un sistema de sistemas.

4) Análisis Factorial

Trata de determinar las principales dimensiones de los grupos, mediante la identificación de elementos clave, con el fin de medir una cantidad de atributos y determinar dimensiones independientes en los sistemas.

5) Información y Entropía

Plantea lo que implica las teorías de la información y la comunicación cuando habla de los canales formales y no formales en los que fluye la comunicación de una organización. Tanto la comunicación de tipo formal y de tipo no formal forman parte del flujo de información que es transmitida en la organización y por lo tanto le afecta, y al ser ésta mal administrada o simplemente descuidada dará lugar a la entropía, que mide la incertidumbre de una fuente de información.

6) Causalidad y teleología

Aún la ciencia moderna posee un esquema de causalidad unidireccional que a la postre resulta insuficiente. De ahí la aparición, en todos los campos de la ciencia, de nociones como las de totalidad, holismo, organismo, Gestalt, etc., que vienen a significar todas y que en última instancia, debemos pensar en términos de sistemas de elementos en interacción y afectación mutua. Lo anterior, modifica grandemente el pensamiento teleológico de cualquier investigador ya que modifica los fines y propósitos del problema en estudio y sus causas finales

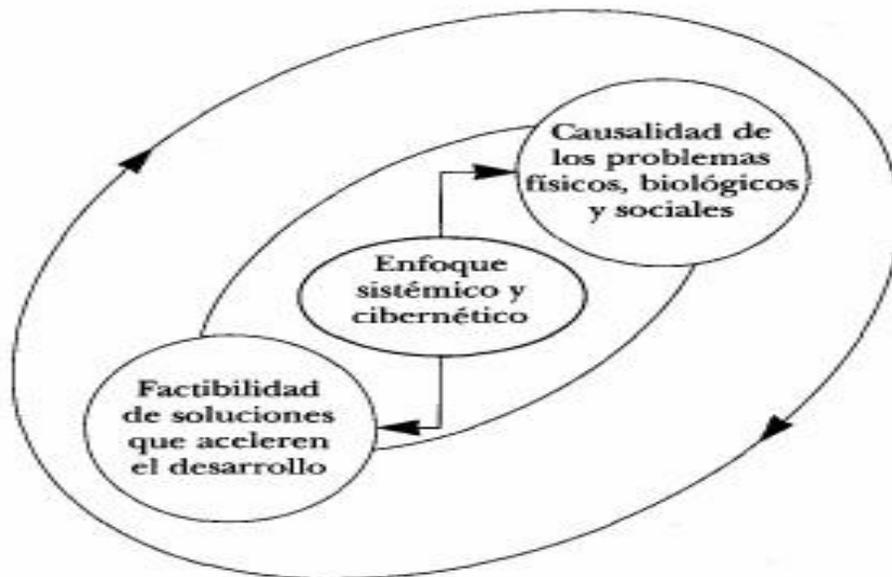


Figura # 3: Representación gráfica de cómo la causalidad y teleología fomenta la solución de las problemáticas a través del enfoque sistémico de Bertalanffy.

1.4.OBJETO DE ESTUDIO

¿Qué es una formulación metodológica?

La formulación metodológica es una descripción o retrato de la forma en la cual se están realizando los procesos para posteriormente sistematizarlos. “Plantea la articulación conceptual como modelo metodológico a partir de las interrelaciones establecidas previamente, explicando las relaciones entre ellas y como se afectan.”¹⁷

Como su nombre lo indica, cuando se realiza una formulación metodológica se debe en su primera fase observar la forma en que se manifiesta el fenómeno que en este caso se denomina gestión escolar. No puede haber formulación sino se ejecuta una cuidadosa observación de cómo se manifiesta la gestión escolar en su propia naturaleza y praxis dentro del centro educativo. Una vez se posee una radiografía de

¹⁷ Ticas, Pedro y Otros. (2012) Guía Metodológica para Investigaciones Institucionales y Escolarizadas. Universidad Pedagógica de El Salvador. San Salvador, El Salvador. Página 44.

cómo se están llevando las cosas, inicia el proceso de describir la metodología que realmente impera en el centro escolar basándose en la forma particular como se llevan a cabo los procesos administrativos de gestión al interior del mismo y descubrir sus orígenes.

El objeto de estudio de la presente investigación es el describir el modelo de gestión que se implementa en dos centros educativos del sector público del departamento de San Salvador. Este objetivo se logrará a través de la determinación de los factores que intervienen en la naturaleza de la gestión educativa, y la identificación del modelo de gestión educativa que se realiza en los centros escolares en estudio.

Se pretende describir el modelo de gestión educativa ya sea que éste se base en manuales de procesos ya institucionalizados, o que el modelo se haya creado tomando en cuenta la costumbre imperante en los centros escolares donde se ejecuta el estudio. De una forma u otra, se pretende formular el o los caminos que existen en estos centros escolares públicos para poder gestionar sus recursos escolares y formular sus proyectos.

1.5.OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un objeto más amplio dentro de su quehacer: Se pretende explicar teóricamente, tomando en cuenta la teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, el porqué se dan las condiciones de gestión escolar, que se procuran, en los centros escolares del presente estudio.

Se entiende por **gestión escolar o educativa**, al “cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posible” ¹⁸

¹⁸ González, M. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Pearson Educación, S.A. Madrid, España. Página 7.

El concepto de **gestión escolar** no es sinónimo de **administración escolar** aunque la incluye. La organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión, y esta requiere siempre un responsable, que ha de tener capacidad de liderazgo; sin embargo, la gestión escolar no es sólo la función del director, pues incluye el trabajo colegiado y los vínculos que se establecen con toda la comunidad externa.

La gestión escolar es un elemento determinante de la calidad del desempeño de los centros escolares, sobre todo en la medida que se incrementan la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Los centros escolares serán efectivos en el éxito de sus procesos, si se fundamentan en una buena gestión escolar que influye en el clima organizacional, en las formas de liderazgo que se lleven a cabo, en la conducción institucional en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, en la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales, y en pocas palabras, en la calidad de cada uno de los procesos que se realizan al interior de los mismos.

La teoría general de sistemas tiene la bonanza de tomar el fenómeno en estudio como un todo, dejando ver todos los factores intervinientes dentro del mismo; es decir, se pretende no solo exponer la forma en la cual se manifiesta la gestión escolar, sino también explicar factores intervinientes que pueden nacer del seno de la comunicación informal, el compadrazgo, la costumbre, la cultura, etc., que podrán afectar la gestión escolar de dichos centros.

Los conceptos de la teoría general de sistemas brindan un esquema teórico, amplio, que permite comprender la razón por la cual la gestión escolar surge con un esquema completamente pragmático disociado de las perspectivas teóricas que puedan surgir alrededor de la problemática. Lo anterior hace al fenómeno muy particular en los centros escolares en estudio, ya que es muy privativo de ese sector de la sociedad en la que se desarrolla dejando de lado el formalismo de los procesos, políticas de funcionamiento y manuales institucionalizados.

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En El Salvador, existe una serie de documentos sobre gestión escolar que fueron entregados al magisterio nacional en agosto del año 2008, como una de las líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021 y retomados actualmente por el Plan Social Educativo de la gestión del gobierno actual. Solamente al paso de algunos años de su implementación, se podrá visualizar cuanto han contribuido al logro de la razón de su creación: canalizar los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos y efectivos en los estudiantes, que los preparen para la vida. No puede existir tal análisis, si no se orienta la investigación sobre una línea teórica de acción, y para ello se ha definido la utilización de la Teoría General de los Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. Esta teoría sostiene que los fenómenos sociales deben ser considerados en términos de sistemas y la gestión educativa estará rodeada de muchos de ellos que merecen su atención y consideración en su estudio.

Se puede afirmar que después de los cinco años en lo que la gestión educativa actual ha sido implementada, es necesario desarrollar una investigación de campo que persigue indagar la medida en que los documentos de gestión escolar efectiva han impactado en el desarrollo administrativo de los centros escolares.

Adicionalmente, se podrán visualizar los diferentes factores que pueden hacer difícil esta gestión, y todas las circunstancias atenuantes de la gestión administrativa nacional en las escuelas públicas bajo este nuevo modelo. La explicación del fenómeno podrá tener un matiz holístico gracias al análisis y vasto espectro que posee la Teoría General de los Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, línea teórica del presente estudio.

Dentro de la teoría de la gestión, existen dos grandes líneas teóricas: “la que afirma que los centros escolares son concebidos como organizaciones formales y la que afirma que éstos son concebidos como organizaciones informales. Sin embargo, ambas líneas coinciden en que existe un punto de confluencia de ambas y esta es la teoría de la

gestión”¹⁹. Así mismo, se puede apreciar la importancia que ha adquirido la gestión escolar basada en la forma en que ésta ha sido ejecutada, y en numerosos indicadores como la aparición de nuevos enfoques y teorías venidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directores y asesores pedagógicos sobre el tema, etc. En este sentido, es de subrayar el Programa de Capacitación sobre Gestión Institucional impartido a todos los aspirantes a directores, que lleva a cabo desde hace algunos años el Ministerio de Educación para poder así consolidar y socializar la nueva forma de hacer gestión escolar a la luz de este nuevo enfoque. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos; sociedades más solidarias y más participativas. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos. La investigación persigue describir la forma en la que se está ejecutando la gestión educativa actualmente.

El Ministerio de Educación ha brindado técnicamente toda la información referida a una novedosa forma de hacer gestión escolar en los centros educativos. Puede verse el esfuerzo por parte del estado de impulsar la implementación del nuevo modelo. Se han conducido capacitaciones al respecto, y se ha colocado información a todo aquel que esté interesado en ella; sin embargo, pudiera ser que no se dé un aprovechamiento de tal esfuerzo del estado: la resistencia al cambio, las antiguas prácticas administrativas y de gestión escolar y aquellos viejos paradigmas pudieran estar minando el esfuerzo que nace de la nación entera (representada por el MINED).

Por otro lado, no puede afirmarse que no se estén siguiendo los lineamientos de la nueva gestión escolar; pudiese ser que si exista un apoyo por parte de los administradores o un punto intermedio entre ambas tendencias. Entonces, será un elemento importante de la presente investigación el perfilar la forma en la que se

¹⁹ González, M. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Pearson Educación, S.A. Madrid, España. Página 6.

aplican los lineamientos sobre gestión educativa y la forma en la que ésta sirve a la comunidad educativa.

Lo anterior, es una de las partes más importantes de lo que constituye la presente investigación, ya que solamente la realidad podrá dictaminar la nueva forma de administrar los centros escolares. Hay que salir al campo de ejecución a contrastar si la idea se ha materializado y funciona y de no hacerlo, ¿Cuáles son las limitantes que posee? ¿Cuáles son los factores intervinientes dentro del fenómeno y cómo interactúan?

En este punto, la línea teórica de la investigación, la Teoría General de los Sistemas, se convierte en una herramienta indispensable para poder descubrir los agentes intervinientes dentro de la problemática ya que con su visión holística e integradora se podrá visualizar la dimensión global de lo que implica el porqué o no se brinda una exitosa gestión escolar.

Hay que subrayar que un esfuerzo de nación como es la implementación de una serie de medidas que complementan un nuevo modelo de gestión escolar efectiva, puede evidenciar sus frutos desde ya cinco años de su implementación. Hay que abordar este fenómeno muy lejos de lo que podría ser una investigación de tipo bibliográfico. Habrá que ir al campo, a los centros escolares y conversar con los protagonistas de su implementación, y recoger la información que brinda la visión del nuevo modelo de gestión escolar que se realiza en esos centros escolares. Además, vendrá como una lógica consecuencia, el descubrir el grado de implementación que se puede lograr, y las limitantes que la realidad impone y que obstaculizan su ejecución. Solamente en el campo se podrá ver los cambios de gestión educativa que pueden estarse produciendo desde la nueva visión gerencial educativa.

El Marco teórico del trabajo posee su propia complejidad ya que, “La teoría de la gestión (management) integra un variopinto mosaico de teorías y modelos, que ya desde sus orígenes han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones

modernas. Constituye, por así decirlo, una macro-teoría que ha ido asimilando en su seno aportaciones provenientes de, por ejemplo, los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos o la teoría del sistema y de la contingencia estructural.”²⁰

²⁰González, M. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Pearson Educación, S.A. Madrid, España. Página 7.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1 MARCO DE REFERENCIA

2.1.1. ÁREAS O INDICADORES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El Doctor César Ramírez Cavassa, en su libro “La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas”, presenta once áreas relevantes de estudio que deben verificarse al hacer Gestión Educativa. Estas áreas se convierten en indicadores que son imprescindibles de describir si se pretende tener una formulación de cómo se están haciendo las cosas en un centro escolar ya que tocan estructuralmente todas las facetas que implica hacer gestión escolar. La presente investigación toma este referente teórico en gran parte, más no en su totalidad, ya que existen corrientes teóricas que también se suman a este esfuerzo investigativo, y ayudan a formular nuevas áreas o indicadores que son más adecuados a lo que la realidad de la gestión educativa salvadoreña demanda. A continuación se muestra un desglose teórico de lo que cada indicador implica y se describen elementos teóricos de cada indicador o área.

2.1.1.1. El Centro Escolar o Institución Educativa

La Empresa ha venido a ser el cimiento de la economía, la cual busca alcanzar un nivel de vida cada día más alto. Se considera la empresa, como sistema, el resultado de la asociación de un potencial financiero, un potencial tecnológico y un potencial humano. De su integración y buena administración se logran resultados como la productividad y los beneficios, que permitirán, por una parte afianzar la imagen de la propia empresa y, por otra, lograr el desarrollo del factor humano en lo económico, cultural y social.

Existen diferentes tipos de instituciones educativas que pueden ser orientadas en tres direcciones:

- “Instituciones oficiales o del Estado” competen administración pública.
- “Instituciones privadas”
- “Instituciones de carácter humanitario” públicas o privadas con fines exclusivamente humanitarios.

Evolución de las instituciones educativas: “Al ser consideradas como empresas, las instituciones educativas no están lejos de las problemáticas de una empresa, y por esta razón nacen, crecen y desaparecen dentro de su temática de actuación.”²¹ Por ello, es necesario conocer el ciclo de vida de tales instituciones con la finalidad de:

1. Tomar en cuenta los elementos básicos con los que deben nacer
2. Corregir y eliminar los vacíos organizacionales y de gestión
3. Mejorar el apoyo administrativo al proceso de enseñanza – aprendizaje

Según Glasser, “Únicamente podemos construir relaciones de calidad en las organizaciones si abandonamos, básicamente, los siguientes tres comportamientos: la coerción, la crítica y la queja.”²²

Partiendo de los lineamientos teóricos de Ramírez Cavassa en su libro “La gestión administrativa en las instituciones educativas” se determinan claramente cuatro fases dentro de la evolución de las mismas: la de constitución, de introducción, de expansión y de estabilización y madurez. Éstas dictan la pauta de crecimiento, desarrollo y madurez que una institución educativa de cualquier tipo puede tener, y cualquier gestor educativo tendrá que poner atención al proceso de desarrollo que se encuentre el centro educativo con el cual colabora o investiga. A continuación se hará una breve descripción de lo que cada fase implica.

FASE DE CONSTITUCIÓN

Para crear una institución educativa es preciso que haya necesidades insatisfechas en el mercado, lo que da lugar a la detección de dichas necesidades y la búsqueda de una oferta de solución a través de un plan de actuación, en el cual se tomarán en cuenta las características cualitativas y cuantitativas del mercado educativo.

²¹ Ramírez Cavassa, César. (2004) La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. Editorial Limusa, México. Página 17.

²² Glasser, William. (1999) Teoría de la Elección: Una Nueva Psicología de la Libertad Personal. Editorial Paidós. Bogotá, Colombia. Pagina 53.

Los principales aspectos a considerar en la vida de una institución educativa son:

1. CONSTITUCIÓN:

- La visión del proyecto educativo nacional, enmarcado en las políticas gubernamentales y proyecto de país, como la expedición o reconocimiento de los títulos académicos y profesionales.
- La determinación de los requisitos mínimos, titulación académica del profesorado, relación numérica alumnos/profesores, instalaciones docentes, instalaciones deportivas, estructura y normas administrativas, instrumentación pedagógica.
- Las instituciones educativas están obligadas a contar con un ideario educativo propio, a ejercer la contratación de su personal, a llevar a cabo su gestión económico-administrativa y a la responsabilidad de su funcionamiento.
- Autonomía. Sin discriminación alguna y dentro de los límites fijados por las leyes, para establecer materias optativas, para adoptar programas, métodos de enseñanza, organizar actividades culturales y extraescolares.
- Libertad de enseñanza. El ejercicio de tal libertad deberá orientarse a promover, dentro del cumplimiento de su específica función docente.

2. FINALIDAD:

- Los fines vienen dados por las metas que intentan alcanzarse, y que siempre deben ser tomadas como punto de referencia.
- Fines estatutarios que son aquéllos consignados en la constitución y estatutos de la institución.
- Fines históricos que comprenden conceptos y costumbres de carácter permanente.
- Fines particulares que corresponden a la exigencia de los grupos sociales que tienen que ver con la propia problemática del país.

3. GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

“Al concebirse la Organización como una institución social que tiende hacia determinados fines, cuyos integrantes desempeñan un conjunto de actividades que se caracterizan por su coordinación consciente y racional, y tiene una relación de mutua interacción con el medio económico, político, social, cultural, etc.; es fácil entender que siendo el sistema educativo y el centro escolar, una creación intencional del hombre para transmitir a las generaciones emergentes lo que deben saber para vivir y perpetuarse en la sociedad es también una Organización y por lo tanto objeto de estudio de la administración. Aún más, se habla actualmente de privatizar la educación, de la escuela como empresa y de sus directivos como gerentes educativos.”²³

En esta fase se suponen:

- Inversiones elevadas en instalaciones y equipos complejos, productos de tecnología adelantada, organización, información y conquista de mercados, costo de personal de alto nivel, alto nivel en organización y tecnológico.
- Dimensiones variables desde una gran universidad hasta la pequeña escuela del pueblo, seguridad y rentabilidad garantizados.

FASE DE INTRODUCCIÓN

Las actividades de las instituciones educativas deben contribuir a conocer la situación de la nueva institución en términos de medios, recursos, limitaciones y posibilidades. Proceder, cuando sea necesario, a las correcciones adecuadas. Es loable mencionar que en la presente investigación, los dos centros escolares que se han elegido para ser objeto de estudio ya han superado hace mucho tiempo la fase de constitución ya que ya están legalmente establecidas; sin embargo, estas instituciones tienen que enfrentar los retos que lleva la fase de introducción cada vez que existen cambios dentro de la política educativa del país, que lamentablemente suceden aproximadamente cada cinco

²³ Castillero Bellido, Antonio y otros. (2009) Gestión y Supervisión en el Centro de Educación Básica. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. San José, Costa Rica. Página: 7.

años, o también cada vez que se cierra un ciclo de elección o reelección del director o directora que está a cargo de ellas.

FASE DE EXPANSIÓN

Las características de esta fase son las de realizar inversiones de acuerdo con la expansión prevista y dotar a la institución de mecanismos prospectivos y de planificación. Ser capaz de estimar costos, tener una política financiera, reconvertir la organización. En la presente investigación se trata de dos centros escolares públicos los cuales están supeditados a las políticas educativas del gobierno central, de la asamblea legislativa y el Ministerio de Educación, y cuyos fondos son otorgados dentro del presupuesto general de la nación que para establecer un parámetro era del 3.39% para el año 2012.²⁴ Con esta asignación presupuestaria del país (El Salvador), no podría existir una marcada y fructífera fase de expansión en los dos centros escolares en estudio.

FASE DE ESTABILIZACIÓN Y MADUREZ

En esta fase la institución educativa debe, sin ninguna dificultad, poder autofinanciarse, fijar su dimensión definitiva, eliminar actividades no rentables, seguir una política de rentabilidad, implantar el mejoramiento de la política de calidad, de simplificación administrativa y mejora de métodos y procedimientos.

2.1.1.2. Los Centros Escolares y sus políticas de funcionamiento

“Generalmente la política en una empresa es una guía para la toma de decisiones en situaciones repetitivas que una organización enfrenta para lograr sus objetivos”.²⁵ Dichos objetivos son reflejados e interpretados por la misma política y, por lo tanto, ésta sirve de base para la planeación general. La política así concebida responde a la política general de la institución, que a su vez se divide en otras tantas políticas de acuerdo con las áreas de actuación, proporcionando los límites entre los cuales los directivos de cada área pueden actuar a discreción en el marco conceptual de la política general.

²⁴ Cañas, R. (2014, 04 de mayo). La política en el presupuesto. elfaro [en línea] Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de <http://www.elfaro.net/es/201109/opinion/5926/>

²⁵ Murdick, Robert G. (1987) Análisis de Políticas de Empresa. Editorial Limusa. México. Página: 60.

Conviene contar en las instituciones educativas con una política general que proporcione la orientación y los valores de las mismas; las políticas deben originarse en la filosofía del proyecto educativo de nación, en los propósitos de la propia institución, en las decisiones tomadas para casos específicos a los altos niveles de dirección, y en las normas exteriores del entorno que afectan de manera casi impositiva en ciertas actuaciones de la institución.

La institución educativa debe determinar su rol según el contexto de la sociedad a la que sirve, rol que deberá ser integral, y que su situación y desempeño sea representativos de todos los grupos de poder que actúan sobre él, y en el cual se desarrollen de un modo armónico la técnica, la ética, la calidad y el protagonismo profesional.

Las demás políticas derivadas siempre de la política general se establecen para cada área o funciones importantes de la institución:

Política Educativa:

“El estudio del conocimiento educativo tiene que ver con un planteamiento político e ideológico, resultante de un proceso de investigación y reconocimiento de lo que podríamos llamar determinantes socioeducativos que inciden en la caracterización de las principales tendencias o modelos que subyacen en los aparatos técnico-jurídicos y políticos que le dan operatividad a la normatividad educativa. Estos referentes son fundamentales para develar las concepciones, relaciones y prácticas de nación, país, cultura y educación, que se expresan en las normas y en las instituciones sociales existentes.”²⁶

Los objetivos debidamente estructurados, ordenados por prioridades y articulados dentro de un conjunto o sistema de acción, determinará la política educativa de la institución. La política educativa actual de las instituciones educativas deberá considerar como visión de futuro y de acción, independientemente de los aspectos particulares, la calidad en la enseñanza, excelencia magistral y el manejo y creación de tecnología.

²⁶ Lozano, Luis Antonio (1999) Paradigmas y tendencias de los proyectos educativos institucionales: Una visión evaluativa. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia. Página 69.

Política Administrativa:

La política administrativa como elemento de referencia para la actuación de todos los componentes de la organización educativa, debe ser estructurada y presentada de manera formal por escrito, para evitar confusiones y malas interpretaciones. De esta forma se visualizan los aspectos que deben regir la tarea administrativa, y determinan las posibles formas de acción.

Los principales objetivos que debe conocer la política administrativa de una institución educativa son: determinar el grado de imagen y competitividad; definir las metas de la organización y sus componentes en el contexto de su calidad de vida; definir los objetivos financieros; determinar el nivel de apoyo al área educativa, de investigación y desarrollo; definir la estructura organizacional y funcional y definir sistemas de comunicación, contabilidad y control internos de la institución, etc.

“Otro elemento complementario para el desarrollo de la empresa lo constituye el marco legal que les dé seguridad jurídica a los diferentes actores de un sistema económico, ya que si el marco jurídico cambia en forma continua, las empresas no pueden planear a mediano y largo plazos. Además de este marco jurídico promotor del desarrollo, el Estado tiene el deber de llevar a cabo una planeación del desarrollo del país en un horizonte de largo alcance que le sirva de marco a la empresa para su gestión y administración.”²⁷

Política Social:

La política social se orienta hacia los resultados sociales de la institución educativa; es decir, lo que aporta la institución para el desarrollo del individuo, de la comunidad, de la sociedad en general y del país.

Las fuerzas externas al centro escolar llámense a estas sociales, políticas o económicas condicionan y moldean el funcionamiento de la educación para el beneficio propio, y es tarea de la escuela, el generar conocimiento para descubrir lo oculto o

²⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio. (2011) Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. 5ª Edición. MacGraw – Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México. Página: 7.

protegido, para tomar conciencia o para vencer su falsa conciencia cambiándolas como un objetivo ulterior.

2.1.1.3. La Planeación Administrativa

Partiendo de la conceptualización de las instituciones educativas, se fijan dos grandes grupos de actividades:

- a) La actividad educativa que constituye la esencia y la razón de ser de dichas instituciones.
- b) La actividad administrativa, de apoyo y servicio a la primera, para facilitar el alcance de los objetivos con la mayor calidad posible.

Para las actividades administrativas en apoyo y servicio al proceso educativo se debe considerar, planes y normas administrativas, una organización administrativa, un sistema de información y comunicación administrativas.

Para lograr un plan satisfactorio y eficiente tanto para la línea educativa como para la línea administrativa, deberá formularse una forma de actuación siendo ésta en términos de estrategia, listar una serie de metas y seleccionar de entre ellas las más factibles y las que permitan lograr los objetivos. Determinar plazos de actuación para lograr los resultados ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se deben coordinar los planes de implementación con los recursos para afinar o modificar los primeros de acuerdo a como se estén aprovechando los segundos, para revisar plazos y costos determinando la bondad o la forma de mejorar el plan.

La planeación para las actividades administrativas que se llevan a cabo en una institución educativa, puede reunirse en jerarquías, estatus y descripción de funciones. Y dentro de ellos, se consideran actividades primarias y secundarias, dirigidas hacia el desarrollo y logro de la misión encomendada.

“¿Para qué sirve la organización escolar?

- Contribuye al logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.

- Permite el buen uso de los recursos del centro educativo: humanos, tiempo, financieros, materiales e infraestructura.
- Fortalece la función directiva y la hace eficiente y efectiva.
- Define los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo.
- Fortalece la participación de los diferentes actores con base en sus competencias.”²⁸

¿Quiénes son los responsables de la organización escolar?

- El director/a como gerente del centro educativo es el principal responsable de dirigir la organización escolar y debe procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de los resultados programados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Escolar Anual (PEA) en cantidad, calidad y tiempo.
- El Comité Directivo Escolar como instancia legal responsable de la buena administración del centro educativo, debe garantizar la buena organización y uso de los recursos institucionales.
- El personal docente como responsable de la organización del aula de acuerdo al planeamiento y desarrollo didáctico.

La participación en la organización escolar es una responsabilidad compartida por los miembros de la comunidad, quienes deben trabajar en equipo aportando sus mejores capacidades y talentos para el logro de los objetivos institucionales.” ²⁹

2.1.1.4. Acerca de la Estructura Administrativa de Centros Escolares

Todo centro educativo tiene como misión principal proporcionar conocimientos, y como consecuencia captar el alumnado correspondiente. Para ello, es necesario saber que la

²⁸ Ministerio de Educación. (2008) Organización Escolar Efectiva. Documento 3. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador. Página: 6.

²⁹ Ídem. Página: 7.

realización del ciclo empresarial docente está marcado por dos grandes líneas: la línea docente y la línea administrativa. Ambas dan lugar, por lo general, a cuatro áreas de trabajo bien definidas y complementarias: docencia, administración general, económico-financiera, y comercial. Las cuales permiten la concepción de la estructura administrativa de la institución tomando en cuenta la dimensión de la misma.

Así mismo, la línea administrativa se subdivide en jerarquía, autoridad, tareas, dirección comercial, dirección administrativa y dirección económico – financiera. A continuación se desglosa cada una de ellas:

JERARQUÍA

Las instituciones educativas, como todas las organizaciones, deben conceptualizar y manejar un sistema jerárquico, aun cuando su concepción sea diferente en mucho a las demás empresas de otros sectores.

“La cadena de mando implica respetar los niveles jerárquicos establecidos. Un jefe no puede ordenar a los colaboradores de sus colaboradores; a la inversa, un empleado no puede hacer acuerdos con el superior de su jefe. Claro que si se quema el edificio y no está el jefe, entra a su oficina y apaga el incendio; aunque este caso parezca extremo, hay muchas situaciones que obligan a actuar con criterio sin apegarse al principio. Lo importante es no abusar de él y seguirlo en lo general.”³⁰

AUTORIDAD

“La autoridad es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer. La autoridad de un jefe viene de las siguientes fuentes: 1) de la empresa, de las facultades para decidir y del campo de competencia que le da la empresa; 2) de la capacidad técnica y experiencia del responsable del puesto; 3) de la capacidad mental y moral del individuo.

Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, conocimiento, experiencia, valor moral, aptitud de

³⁰ Hernández y Rodríguez, Sergio. (2011) Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. 5ª Edición. Mc Graw – Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México. Página: 59.

mando, servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.”³¹

La noción de autoridad lleva intrínseca la de poder y la de subordinación. A la noción de poder la complementa la de responsabilidad; a la de subordinación, la aceptación después de negociar la responsabilidad.

La responsabilidad existe, pero es una autoridad de responsabilidad que implica que esa responsabilidad tiene que estar bien definida.

La autoridad es un concepto universal que constituye la esencia del orden entre otros elementos; es más, se le considera el elemento final y por encima de otros elementos componentes de los eventos, que como recurso único y final permite que los proyectos, las normas, los principios de la sociedad en general y las organizaciones en particular sean llevados con éxito a su consecución.

LAS TAREAS

Son el elemento motor de la institución, porque debido a que su cumplimiento representa las metas fijadas por las misiones de la misma institución. Tal definición permite establecer por medio del reparto de las tareas, la estructura y la jerarquía como base de un funcionamiento correcto. Esto es tan importante que una responsabilidad de la dirección será fijar y definir tareas.

Las tareas generan productos y servicios que dan el significado de escuela hacia la sociedad, y le brinda significado a los miembros operativos del centro escolar, quienes a través del logro de las tareas se sienten útiles al percibir que sus bienes y servicios son importantes, produciendo en sus integrantes una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.

LA DIRECCIÓN COMERCIAL

Ésta tiene que ver más con un negocio que con la docencia; tiene su razón de ser en que si no hay alumnos no habrá docencia; y es el alumno el cliente que compra un producto, provocando el origen del flujo financiero de la institución. En tanto, la tarea

³¹ Ídem. Página: 58.

primordial será la capacitación de alumnos dentro de un mercado ya definido, utilizando los métodos clásicos de comercialización con un soporte que apoye las ventas y las promueva. Pese a que la presente investigación se aplica dentro de dos centros escolares públicos de San Salvador, existe, aunque en menor grado, preocupación por parte de los docentes en los mismos de no captar finalmente estudiantes que les habiliten en la realización de su trabajo.

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Se constituye en la herramienta principal de la actividad educativa y, sobre todo, del proceso enseñanza-aprendizaje. Su colaboración con el docente, con el medio ambiente laboral, con los alumnos y con los propios trabajadores permitirá lograr la excelencia académica y la calidad de la institución.

LA DIRECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

El rigor contable ha permitido medir los resultados y la gestión de una institución dando una significación a las cifras; en efecto: la síntesis de cuentas proporciona los balances y cuentas de los resultados obtenidos, el análisis de cuentas informa sobre rentabilidad por productos, servicios y costos, y además permite el control de resultados y de gestión. Dentro de esta dirección en los centros escolares públicos de El Salvador, se puede decir que queda concentrada en la adecuada y transparente administración de los fondos públicos que se le brindan a cada centro escolar tales como: el manejo del bono de la calidad, la administración de fondos para el vaso de leche y alimentación de los estudiantes, la transparencia en la entrega de útiles escolares y uniformes, y no al manejo de las escolaridades de los estudiantes ya que éstas no existen.

2.1.1.5. La Comunicación en la Gestión Educativa

La comunicación es el ingrediente clave para la marcha de cualquier institución.

“Administrativamente, en las empresas la comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en distintas direcciones: en sentido horizontal – entre posiciones iguales - o en sentido vertical - entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa-.

Puede transmitirse de diferentes maneras: oralmente, por escrito, por teléfono, y con diferentes contenidos: órdenes, informes, representaciones, etc.

Sociológicamente, la comunicación es el proceso de dar a conocer estados subjetivos – ideas, sentimientos y creencias – por medio del lenguaje oral y simbólico. La comunicación entre los grupos humanos constituye el factor principal de su unidad y continuidad; es el vehículo de su cultura y, por tanto, es el verdadero fundamento de la sociedad humana.”³²

Puede entonces afirmarse con seguridad que aquél gestor educativo que menosprecie el flujo de comunicación que se brinde en los centros escolares quedará supeditado a simplemente estar fuera del acontecer del centro escolar y en consecuencia sus decisiones estarán parciales a su criterio.

Categorías de la Comunicación:

- ✓ Comunicación persona-persona: es la forma de dialogar donde se trata de negociar.
- ✓ Comunicación persona-grupo: conferencia de una persona hacia el grupo.
- ✓ Comunicación grupo-grupo: generalmente responde a reuniones o juntas.

Los medios de comunicación en una institución educativa corresponden a los medios orales, los escritos, los televisivos, y la telecomunicación, computadora, consultas a distancia.

La administración debería preocuparse porque el proceso de comunicación sea efectivo, ya que éste permite a las instituciones lograr coherencia y seguridad.

La Información

Es como la sangre a las venas y éstas no son otra cosa que la comunicación o sea los elementos portadores de la información. En toda institución educativa la información requerida es de carácter mercadológico, tecnológico, científico, administrativo, y social.

³² Hernández y Rodríguez, Sergio. (2011) Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. 5ª Edición. Mc Graw – Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México. Página: 95.

La importancia de tener a todos informados

“En las organizaciones escolares inteligentes se concibe a un equipo como un grupo humano que tiene visión de lo que quiere conseguir, que puede lograr más de lo que lograría la suma de los individuos que lo integran, que se propone metas claras de aprendizaje y las evalúa en el proceso, pero sobre todo, cuyos miembros tienen una gran capacidad de relacionarse entre sí, dialogando con mucha calidad y por ello saben que, cuando alcanzan una meta, se debe a que han permitido a otros alcanzarla también.”³³ En este punto cabe resaltar que la información de la misión, visión, ideario y políticas de la institución son indispensables para obtener una buena comunicación que lleva a una eficiente gestión educativa.

2.1.1.6. El Control y la Gestión Educativa

Controlar es influir en una operación para mejorar los objetivos propuestos, partiendo de la verificación de acciones, planeación de contenidos, fijación de objetivos, dirección de actividades para aterrizar en el control de resultados.

De esta manera el objetivo general del control es asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinando los elementos necesarios para la consecución del objetivo del plan, reduciendo al mínimo la ineffectividad de la acción.

La necesidad de los controles

El término control es ambiguo: significa la capacidad de gobernarse a uno mismo y dirigir sus propias actividades. Puede también significar el dominio de una persona por otra.

En la primera acepción de la palabra control, su base son los objetivos, pero nunca deben serlo en la segunda. Efectivamente, una de las cosas que más contribuye a evitarlo, es intentar sustituir la dirección dominante por la dirección participativa.

Una de las características de los controles es que no pueden ser subjetivos ni unilaterales, deben ser objetivos. Los controles necesitan centrarse en los resultados.

³³ Puentes Osma, Yecid. (2001) Organizaciones Escolares Inteligentes. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia. Página: 48.

Especificaciones de los Controles:

- Ser económicos
- Ser significativos
- Ser apropiados
- Ser congruentes
- Ser oportunos
- Ser sencillos
- Debe tener carácter operativo

Finalidad de los controles en las instituciones educativas

El desarrollo de los planes se verificará a través de dos controles:

- ✓ Controles económico-financieros: Son tangibles
- ✓ Controles de valores: Son intangibles

Como corolario de la actividad de control, éste lleva a mencionar algunos tipos de control que podrían establecerse en los centros escolares:

Control de profesores:

- Control de desempeño
- Control del proceso enseñanza-aprendizaje
- Control de trabajo en equipo
- Control de habilidades
- Valorización de los cursos

Controles de la enseñanza: están orientados básicamente a corregir y mejorar el proceso educativo.

- Perfil del plan académico
- Calidad del plan académico
- Técnicas educativas
- Control de resultados académicos

Controles de alumnos cuando son egresados:

- Control del desempeño
- Control del aprovechamiento
- Control del ciclo escolar
- Control de habilidades
- Control curricular
- Control motivacional
- Control participativo

2.1.1.7. Administración de personal

Todo director de instituciones educativas no debe perder de vista que la administración de personal debe involucrar las siguientes dimensiones si desea tener una visión integrada y sistémica de lo que ésta incluye:

- La dimensión fisiológica, o el esfuerzo material que toda tarea requiere.
- La dimensión psicológica, o el esfuerzo mental y motivacional que incide sobre el carácter y personalidad del individuo.
- La dimensión social o de estatus y reconocimiento que busca el trabajador, además de sus repercusiones sobre su familia y el ambiente laboral.
- La dimensión económica, o de sustento, necesidad básica que responde al pago de sus servicios prestados, y a la cobertura y seguridad de sus necesidades vitales y las de su familia.
- La dimensión de poder que todo ser requiere según el poder jerárquico, o de un poder experto: en el primer caso por la autoridad y responsabilidad que adquiere en el puesto de trabajo o por la autoridad que automáticamente obtiene; en el segundo por sus habilidades y conocimientos demostrados.
- La dimensión humana, de seguridad, estabilidad y desarrollo personal que la propia institución deberá consolidar como expectativa a satisfacer en cada uno de sus componentes.

La administración de personal debe considerar todas estas dimensiones integradas en un solo contexto en el acto de trabajo, y debe el director, saber de antemano que su

personal, una vez en la institución, debe ser tratado rompiendo esquemas clásicos, cuantitativos, de compadrazgo, y de nepotismo. Se compromete a pensar que su personal necesita desarrollarse al mismo tiempo que la institución, sabiendo que el potencial humano con que cuenta es la base de éxito de la gestión empresarial.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- Actitudes del personal
- Formación
- Planificación a medio y largo plazo del potencial humano
- Coordinación
- Comunicación
- Definición de tareas y funciones
- Miedo al cambio
- Rigidez de la estructura administrativa
- Motivación del personal
- Control
- Clima Social
- La retribución
- La realización del individuo

Puntualmente, Sebastián Cerro en su libro “Elegir la Excelencia en la Gestión de un Centro Educativo” propone las siguientes ideas para una buena administración del personal del centro escolar:

- Existe la necesidad de un organigrama claro y estable.
- Se debe concretar un sistema de dirección que atienda sobre todo lo importante.
- Los directores deben de ser personas ejemplares en el desempeño de sus responsabilidades.
- Se debe evitar ser arbitrario y para ello se deben establecer criterios consecuentes y claros.
- Se debe poseer control sobre los recursos económicos para mantener la capacidad de dirección.

- Evitar la rumorología que es producto de la falta de información.
- Un director no dirige bien si le toca impartir clases semanalmente dentro de su horario. A cada cargo de responsabilidad del organigrama se le debe asignar un número de horas suficientes para realizar bien la tarea.

2.1.1.8. Administración Operativa de la Gestión Educativa

En El Salvador, existen documentos que orientan la gestión educativa y que han sido diseñados por el Ministerio de Educación en los que se sugieren diferentes instrumentos que los centros de escolares deben incorporar para montar una plataforma de una buena gestión escolar. Aunque estos documentos son solamente una guía para agilizar la gestión educativa pueden tomarse en cuenta como un parámetro o lineamiento dado a nivel de El Salvador para poder así crear, ratificar o rediseñar el desarrollo de la gestión educativa en los centros escolares.

Los documentos de gestión educativa sugeridos son los siguientes:

Proyecto Educativo Institucional (PEI): Es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El PEI debe ser práctico, funcional y que pueda ser comprendido por toda la comunidad educativa.

El PEI es importante porque orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida. Permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos.

Estructura del PEI

- ✓ Portada
- ✓ Introducción
- ✓ Índice

1. Visión

2. Misión

3. Ideario
4. Resultados del diagnóstico
5. Objetivos generales del PEI
6. Proyecto Curricular del Centro
7. Proyecto de Gestión:
 - ✓ Acuerdos de gestión institucional.
 - ✓ Organización escolar y manual de funciones.
 - ✓ Procedimientos institucionales.
 - ✓ Manual de convivencia.
8. Proyectos complementarios³⁴

Plan Escolar Anual (PEA): Es el plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios.

El PEA es importante porque se logran los compromisos de la comunidad educativa cada año. Permite, a la comunidad educativa, ponerse de acuerdo y unificar esfuerzos para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes.

Proyecto Curricular de Centro (PCC): El PCC Es la parte del PEI que contiene los acuerdos que los docentes pueden tomar para adecuar el currículo a las necesidades de los estudiantes. Es práctico, concreto y claro.

El PCC debe contener acuerdos Institucionales. Es decir, acuerdos concretos que se toman para atender las causas que generan los problemas o dar continuidad a los avances que se hayan encontrado en el diagnóstico y de ésta manera fortalecer institucionalmente el trabajo del aula.

Proyectos de gestión: que son la parte del PEI que organiza los recursos del centro para lograr los objetivos generales; contienen acuerdos que apoyan la realización de los

³⁴ Ministerio de Educación. (2008) Guía para la Elaboración o Revisión del Proyecto Educativo Institucional. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador. Página: 34.

acuerdos del PCC, normas y procesos administrativos, organizativos y financieros. Los acuerdos de gestión, tienen como propósito, definir acciones concretas para llevar a cabo los acuerdos del PCC.

2.2. HISTORIA DEL OBJETO

Para poder hacer la “Formulación Metodológica de la Gestión Educativa en los Centros Escolares Rosalinda de San Martín y España de San Salvador en el año 2013” se necesita conocer en detalle la historia del objeto o área de estudio. Es decir, en el presente apartado, se describirán en mayor detalle los orígenes de los centros escolares en estudio, una reseña de su desarrollo y la situación en la que se encuentran actualmente en lo referente a lo que es organización e infraestructura.

2.2.1. CENTRO ESCOLAR ESPAÑA



CENTRO ESCOLAR ESPAÑA

Av. Don Bosco y Calle San Antonio Abad.

DISTRITO: 06-02

CÓDIGO DE INFRAESTRUCTURA: 11658

ZONA EDUCATIVA: 1

MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

MISIÓN

Formar personas con un liderazgo positivo y proactivo, con pensamiento crítico, creativo y transformador de la realidad, mediante metodologías que promuevan el aprendizaje significativo y la formación de competencias tecnológicas, artísticas y deportivas, orientadas al beneficio propio y de la sociedad salvadoreña.

VISIÓN

Ser un centro educativo con excelencia académica, formador de mujeres integrales, preparándolas al cambio inmerso en la tecnología del nuevo siglo, que fomente una cultura en y para la vida, basada en el respeto a los derechos humanos y la convivencia armónica con sus semejantes y el entorno natural, valorando su identidad cultural y asumiendo actitudes propositivas que conlleven al establecimiento de un orden social, democrático y humano.

IDEARIO

Nuestra filosofía de trabajo persigue ser una institución educativa, pública, de prestigio académico y disciplinario, comprometida a trabajar por el bien común, con justicia, respeto y solidaridad, fortaleciendo la dignidad de las alumnas, mediante el desarrollo de una línea metodológica en atender integralmente las necesidades de las y los miembros de la comunidad educativa, con el firme propósito de contribuir a la edificación de una sociedad más democrática y humana.

HISTORIA DEL CENTRO ESCOLAR ESPAÑA

El Centro Escolar España fue fundado el 23 de febrero de 1962, para ello se utilizó el local de la Escuela Normal de Maestros España (Formaba maestras). El nombre que se le asignó fue Escuela Primaria de Aplicación Anexa a la Normal España.

Entre los años 1962 a 1968, se comenzó con cuatro secciones por la mañana dos primeros grados y dos segundos por la tarde. No fue hasta el año de 1968 que se complementó la primaria de primero a sexto grados.

En 1967, la Escuela Normal España fue trasladada a lo que se conoció como Ciudad Normal, y fue así que se amplió la cobertura hasta tercer ciclo. En 1970, la Escuela se

trasladó a una casa de habitación contigua a la Escuela de Varones Alberto Masferrer, con la promesa de parte del Ministerio de Educación de construir su propio edificio.

Fue hasta el año de 1971 que la Escuela se trasladó a local que ocupa en la actualidad que en ese entonces era utilizado por estudiantes de Instituto Francisco Menéndez. Se recuerda gratamente como los pupitres fueron trasladados por la pasarela. Además, se tiene registro que al inicio el uniforme fue el tradicional traje blanco que al inicio fue manga larga, pero con el tiempo se convirtió en el traje blanco manga corta. Por su distintivo uniforme, el Centro Escolar España fue distinguido hasta el presente gobierno, que dado que ha brindado uniformes gratis a todos los estudiantes del sistema público, fue cambiado al uniforme azul y blanco que se utiliza actualmente.

En el año de 1973, se completa la atención en educación básica del primer al noveno grado. Se denomina al Centro de Estudios como Escuela Unificada España.

Actualmente el Centro Escolar España funciona atendiendo los turnos matutino y vespertino con un población femenina únicamente, y en el mismo local en que ya ha funcionado por más de cuarenta años.

SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO

El centro escolar España está ubicado en Avenida Don Bosco y Calle San Antonio Abad; cuenta con seis edificios en buen estado, repartidos en treinta espacios, amplias zonas de recreo y una cancha de básquetbol que a la vez sirve como cancha de voleibol.

Su ubicación geográfica permite dar cobertura a niñas de las colonias: Libertad, Zacamil y otros sectores del norte de San Salvador, Mejicanos, Ayutuxtepeque y San Antonio Abad. Su acceso es fácil debido al buen servicio de transporte urbano.

La institución funciona en dos jornadas, teniendo un personal de cincuenta y tres docentes en las especialidades de educación básica, educación musical, inglés, aula de apoyo educativo, danza, dibujo, manualidades y laboratorio; es de resaltar que la institución, para estar a la altura de los retos que demanda la globalización, cuenta con

un centro de cómputo donado por una empresa, con 40 computadoras, 2 técnicas en computación para atender a la población estudiantil, además el servicio de Internet. Por todo lo ofertado las madres y padres de familia pagan una mensualidad de cuatro dólares de febrero a octubre que cubre los elementos adicionales a los que proporciona el MINED.

Se cuenta además con personal administrativo y de servicio, tres administrativos pagados por el MINED, dos vigilantes y dos ordenanzas pagados por la comunidad educativa con fondos del presupuesto escolar. Un 70% de estos fondos cubre esos pagos, quedando solamente un 30% para cubrir necesidades didácticas que favorecen el proceso aprendizaje. Las fuentes de ingreso económico son: Presupuesto Escolar e ingresos varios.

Al no contar con una subdirección única es muy difícil en la mayoría de los casos la unificación en diversos proyectos, afectando el mejor desarrollo de actividades curriculares y extra curriculares; sin embargo es de reconocer que ambas subdirecciones realizan un esfuerzo por solventar dicha necesidad, aportando tiempo extra y disponibilidad para lograr que la institución cumpla las metas propuestas cada año.

A nivel organizativo se funciona con: CDE, Consejo de maestras/os, de alumnas; comités de: Medio ambiente, higiene, cultural, artístico, social, primeros auxilios, deportivo y de reciclaje, quienes propician diversas actividades que contribuyen a la calidad educativa.

La población estudiantil es en su totalidad 1160 alumnas, estando distribuidas en dos turnos (matutino 610 y vespertino 550). Del total de estudiantes, la institución reporta 46 alumnas con sobre edad entre los grados de segundo a noveno, constituyendo un 4% del total de la población; 33 alumnas repitentes, indicando un 3% de la población.

Un buen porcentaje de alumnas carecen de hábitos de estudio y de apoyo de sus familiares para tal fin, incidiendo en el bajo rendimiento académico.

Alrededor del 40% de alumnas provienen de hogares desintegrados, factor que afecta de igual manera el rendimiento académico. La gran mayoría de madres y padres de familia poseen una profesión u oficio y su nivel de escolaridad alcanza la educación media y poseen un empleo formal, sin embargo hay un porcentaje significativo que se dedica al sector informal.

En lo referente a las prácticas religiosas, las familias pertenecen a diferentes sectas, pero predomina las religiones católica y evangélica.

SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL

DE LAS ALUMNAS:

En la mayoría de los casos las alumnas son respetuosas con sus maestras y maestros, y respetan el reglamento de la institución. Sin embargo, un porcentaje minoritario de alumnas no se adaptan a las normas del mismo y de vez en cuando se dan situaciones como: hurtos, alumnas que fuman, alumnas que no asisten a la escuela, irrespeto a maestras y maestros, uso de celulares en horas de clase y algunas que no portan el uniforme correctamente.

En lo relativo a los valores, las niñas tienden a ser solidarias y respetuosas con sus compañeras; en contraparte, el valor de la responsabilidad es el que más se dificulta, lo cual se ve reflejado en lo académico y conductual.

DE LAS MAESTRAS Y MAESTROS:

En general el clima institucional es hasta cierto punto aceptable; sin embargo, se dan diferencias por diversas situaciones de criterio, profesionales, y en algunas ocasiones de autosuficiencia. Un aspecto a considerar es que existe un comité social que trata de armonizar y que se respire un ambiente grato en el centro escolar.

Existe además solidaridad en situaciones de riesgo y duelo, aportando cuotas voluntarias según la ocasión. Además, existe una cooperativa y cuchubal lo cual contribuye a practicar la solidaridad.

DE LA MADRE Y EL PADRE DE FAMILIA:

En términos generales las relaciones entre madres/padres y maestras/os se dan en base al respeto mutuo; no obstante, se dan casos aislados de irrespeto y de no acatamiento al reglamento de la institución. Un aspecto negativo a superar es la poca comunicación entre los progenitores, tutores, maestros y alumnas.

En la mayoría de hogares se evidencia la falta de supervisión y orientación de los padres o tutores, lo cual se refleja en la conducta y el rendimiento académico. También es de mencionar que hay situaciones donde los tutores evidencian negligencia y abusos con las alumnas (las llevan o las retiran tarde).

Otro problema evidente es la falta de identidad de los padres de familia hacia las normas disciplinarias y formativas de la institución, lo cual acarrea conflictos.

En la institución constantemente se realizan actividades que ayudan a fortalecer el clima institucional y se establecen propuestas de solución entre ellas:

- Conformar equipos de trabajo para promover la comunicación entre personal y la dirección y viceversa.
- Proporcionar espacios para realizar convivios, paseos, etc., que fortalezcan las relaciones armónicas entre alumnas, docentes, madres/padres de familia, personal administrativo y de servicio de ambos turnos.
- Fomentar una actitud reflexiva y propositiva hacia todas las actividades del centro escolar.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

A través de la historia del funcionamiento del Centro Escolar España han habido directoras que se han encargado de su logística administrativa y entre ellas se pueden mencionar: Aida Lara Viuda de Paredes, Ana María Parada de Castillo y Marta Isabel

Vanegas (Directora Única 2001-2003). En el año 2004, el Centro Escolar quedó acéfalo y en aquél entonces los subdirectores de cada turno asumieron las funciones administrativas y representatividad del director.

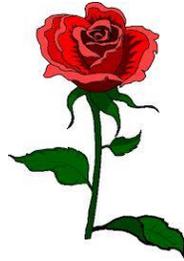
Durante este período fue el Sub Director de la Tarde Edwin Córdova quien se encargó de firmar todos los documentos legales del Centro. Desde ese año, hasta el año 2011, los subdirectores (Licda. Gladys Emely Argueta de López, turno matutino y Licdo. Edwin Córdova, turno vespertino) mantuvieron las gestiones escolares y velaron por el buen funcionamiento del Centro Escolar en todas sus áreas.

Dado el nuevo gobierno y su nueva plataforma, en el año 2009, se buscó ubicar a un director quien poseía nexos con el partido de gobierno y fue de esta forma nombrado para ese cargo; sin embargo, otro aspirante al cargo presentó querrela en el Tribunal Calificador de la Carrera Docente aduciendo que se estaban violentando sus derechos ya que era él a quien le correspondía el cargo.

Fue gracias a la intervención de la Directora Departamental, que se logró finalmente conciliar los intereses profesionales satisfaciendo a ambos; siendo en mayo de 2011, que finalmente asumió la dirección del Centro Escolar España el Licenciado Oscar Antonio Magaña, licenciado en sociología y actual director del Centro Escolar España que posee un corte tradicionalista de dirección y reflejando una imagen autoritaria radical puesto que viene de la línea magisterial de Andes 21 de junio.

Al parecer, no existe un mecanismo claro de gestión escolar en el presente director ya que no posee una comunicación con sus docentes, manejando la información a través de circulares. Aún no ha presentado a la comunidad educativa algún indicio de hacer una gestión escolar de corte comunitario, o al menos no hace partícipe a la comunidad educativa de las herramientas de gestión escolar que utiliza en el Centro Escolar España.

2.2.2. CENTRO ESCOLAR COLONIA ROSA LINDA



CENTRO ESCOLAR COLONIA ROSA LINDA

Final Calle Principal, Colonia Rosa Linda. San Martín, San Salvador.

DISTRITO: 06-24

CÓDIGO DE INFRAESTRUCTURA: 11518

MUNICIPIO DE SAN MARTÍN

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

MISIÓN

Somos un centro educativo responsable de la formación de estudiantes de educación básica, que a partir del profesionalismo del personal docente se fomenta el desarrollo de metas y liderazgos; además de la construcción de un proyecto de vida efectivo para el crecimiento dentro de un contexto social dinámico, desarrollando integralmente aspectos físicos, afectivos y cognitivos mediante el fomento de valores y principios morales, cívicos, culturales, espirituales, para el logro de su identidad personal y social.

VISIÓN

Formar líderes autos realizados, capaces de generar cambios a partir del desarrollo de habilidades y destrezas que favorezcan procesos de inclusión y desarrollo sostenible ante las cambiantes exigencias de la dinámica social.

IDEARIO

	VALOR	COMPORTAMIENTO
<u>DOCENTE</u>		Mostrar actitudes responsables en todas las actividades que se desarrollan como sector docente.
	<u>Respeto</u>	Mostrar actitudes que favorezcan el desarrollo de actividades propias del docente que puedan ser imitadas por el estudiante, permitiendo la autorreflexión y el crecimiento permanente.
		Practicar normas de convivencia en función del desarrollo armónico de las diferentes actividades que permitan el respeto a la individualidad en la institución.
	<u>Cooperativismo</u>	Despertar interés en las necesidades de los estudiantes con el fin de crear un ambiente de interrelaciones de trabajo con los diversos sectores de la comunidad educativa.
		Implementar actividades recreativas y motivadoras como parte de los nuevos escenarios educativos y que favorecen los aprendizajes significativos, involucrando a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

HISTORIA DEL CENTRO ESCOLAR COLONIA ROSA LINDA

El Centro Escolar Colonia Rosa Linda, surge como anexo del Centro Escolar Jorge Lardé del mismo municipio en el año de 1988. El Centro Escolar inició con personal del Centro Escolar Jorge Lardé, y posteriormente se constituyó en un Centro Escolar independiente, dada la demanda que tenía de la población del municipio de San Martín. El Centro Escolar Colonia Rosa Linda ha tenido a través de su historia solamente cinco directores, los dos primeros de grata recordación, un director interino (cuyo interinato duró 10 años), la pasada directora Licda. Sonia Aracely García de Gutiérrez quien fungió en su cargo 5 años (hasta el mes de septiembre de 2013) y la actual directora, Licda. María Victorina Ramírez de Hernández.

SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO

El Centro Escolar Colonia Rosalinda está ubicado en final Calle Principal Colonia Rosa Linda del municipio de San Martín en el departamento de San Salvador. Se atienden los niveles de primero, segundo y tercer ciclo de educación básica y para ello se cuenta con un total de 31 docentes en ambos turnos matutino y vespertino, con una población de 860 estudiantes de ambos sexos. Se cuenta además con una secretaria, dos cocineras y dos ordenanzas para atender a los dos turnos, 15 secciones por la mañana y 13 por la tarde. Al momento, el Centro Escolar tiene su extensión en un área de 7800 metros cuadrados y cuatro pabellones distribuidos en uno administrativo y tres de aulas. Existe una cancha de fútbol, una cancha de basquetbol, un chalet escolar y suficientes áreas de esparcimiento. Existe una dirección única y un subdirector para cada turno que están a cargo de la disciplina de los estudiantes.

Su ubicación geográfica permite dar cobertura a estudiantes de todas las colonias y cantones de los alrededores de San Martín y de igual forma de la ciudad misma. Cuenta con una buena demanda de estudiantes dada su ubicación céntrica. (Está ubicada aproximadamente a cinco cuadras del Parque Central de San Martín).

Las fuentes de ingreso económico para el Centro Escolar Colonia Rosa Linda son: Presupuesto Escolar y otros ingresos como lo son las ventas del chalet y los aportes que de buena voluntad brindan los padres de familia (como los que hicieron cuando se construyó el muro perimetral del Centro). Cabe destacar que no existe ninguna obligación de contribuir económicamente en las obras, es más que todo el deseo de la comunidad por mantener el Centro Escolar en buenas condiciones.

A nivel organizativo se funciona con: CDE, Consejo de maestros, de alumnos, comités de tipo pedagógico, gestión y evaluación, quienes propician diversas actividades que contribuyen a la calidad educativa.

En lo referente a las prácticas religiosas, las familias pertenecen a diferentes sectas, pero predominan las religiones católica y evangélica.

SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL

DE LOS ALUMNOS:

Existe una gran disparidad en cuanto a las condiciones económicas de los estudiantes ya que están quienes tienen holgadas condiciones económicas, y aquellos esperanzados al vaso de leche o refrigerio que se les brinda dentro del Centro.

Un buen número de alumnos provienen de hogares desintegrados, factor que afecta el rendimiento académico, viven solamente con sus papás o sus mamás, con familiares cercanos, y hasta con conocidos quienes han asumido esa responsabilidad. Existen también, estudiantes que viven solos con los fondos que les envían sus padres desde el exterior.

En la mayoría de los casos los alumnos son respetuosos con sus maestras y maestros y respetan el reglamento de la institución; sin embargo, un porcentaje minoritario de estudiantes no se adaptan a las normas del mismo. Afortunadamente, existe convenio con la Policía Nacional Civil del municipio quienes permanecen en las instalaciones durante la jornada escolar, y que ya han colaborado a controlar situaciones extraordinarias de disciplina. Así mismo, se combate la inserción de maras dentro del Centro Escolar.

Los estudiantes vienen de diferentes sectores, existen estudiantes que son hijos de agricultores, algunos de empleados del municipio de San Martín, de obreros y también de propietarios de algunos negocios pequeños dentro de la ciudad.

Forma parte de las políticas del Centro Escolar que sus estudiantes permanezcan dentro de sus instalaciones con el correcto uso del uniforme, y por lo tanto, sus estudiantes se mantienen bien vestidos, aseados, con su pelo corto, con sus zapatos lustrados y son instruidos en la práctica de buenos modales. Cuando existe alguna situación problemática en los estudiantes, el mal es atacado de raíz y no se le dan largas al asunto.

DE LAS MAESTRAS Y MAESTROS:

Las relaciones que existen entre los docentes y el personal administrativo se enmarcan dentro de la cortesía y el respeto. No hay enemistades marcadas entre los docentes aunque si existen grupos de docentes que se han reunido con base a la afinidad.

El Centro Escolar Colonia Rosa Linda cuenta en su planta con ocho docentes normalistas cuyo entusiasmo y entrega al trabajo son dignos de resaltar. Ellos muestran valores, compromiso social y una buena mística docente. El Centro Escolar cuenta además con ocho licenciados y quince profesores de quienes algunos cumplen por obligación con sus responsabilidades, pero otros llegan tarde, apoyan mediocrementemente los proyectos, no planifican y no muestran el grado de compromiso por la innovación permanente en comparación con los docentes normalistas. Estos datos fueron proporcionados por las autoridades de la institución en un primer encuentro de conversaciones.

DE LA MADRE Y EL PADRE DE FAMILIA:

De forma general, puede decirse que los padres de familia del Centro Escolar son muy colaboradores con éste ya que son muy participativos dentro de las actividades que se programan, y llegan hasta el punto de proponer e impulsar algunas que llevan a la mejoría de las instalaciones. Fueron los padres de familia a propia iniciativa quienes construyeron el muro perimetral en todo el Centro Escolar y con fondos propios.

Los padres de familia se involucran en las reuniones de entregas de notas y escuelas de padres teniendo una actitud propositiva en cada una de ellas. Además, los padres de familia se involucran en los organismos de gestión escolar tales como el Comité Directivo Escolar y otros a los que son convocados.

Dentro de la totalidad de los padres de familia se encuentran profesionales, empleados de las maquilas, albañiles, algunos que están al momento sin empleo fijo, hasta el punto de quienes están sin trabajo desde mucho tiempo ya mostrando un gran desgaste en sus condiciones económicas.

En términos generales las relaciones entre padres y maestros se dan en base al respeto mutuo; sin embargo, se dan casos aislados de irrespeto y de no acatamiento al reglamento de la institución los cuales son ventilados dentro de los límites de lo normal.

CONTEXTO SOCIAL DEL CENTRO ESCOLAR

El Centro Escolar Colonia Rosa Linda se mantiene en un clima de aparente calma ya que no existen relaciones de rivalidad entre sus docentes; sin embargo, se generan a su interior grupos de docentes que hacen un clima social polarizado dentro del Centro aunque no es tirante al interior del mismo. Esta división de sus docentes ha producido que los proyectos que la directora ha montado no fluyan de igual forma, produciendo sin sabores administrativos a la directora, indiferencia a unos, y desagravios en otros.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

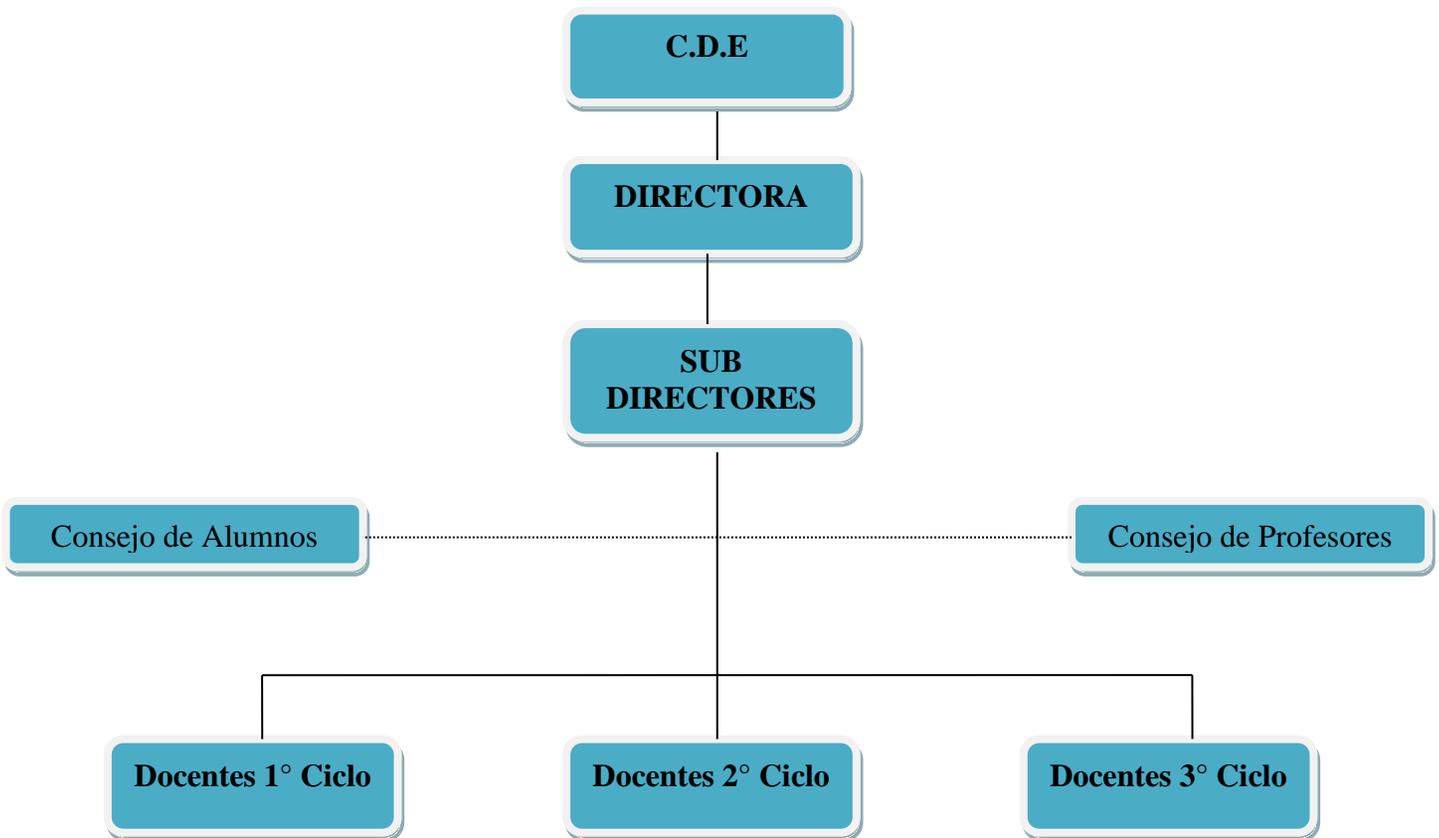


Figura # 4: Organigrama del Centro Escolar Colonia Rosalinda

2.3. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 De los Escenarios

La presente investigación se realiza en la República de El Salvador, específicamente en el departamento de San Salvador donde se encuentra la capital del país: la ciudad de San Salvador. El Salvador posee una extensión territorial de 20.742 km² y una población de 6.757.408 habitantes aproximadamente. El país está dividido en catorce departamentos siendo San Salvador uno de ellos. Como capital de la nación, San Salvador alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, la Asamblea Legislativa, la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio de Educación y demás instituciones y organismos del estado, así como la residencia oficial del Señor Presidente del país. San Salvador es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico, y asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador. San Salvador cuenta con una población aproximada de 290.269 habitantes para el año 2013, y es la quinta ciudad más poblada de América Central y la principal urbe de El Salvador. Existe una conurbación de alrededor de 1.7 millones de habitantes en lo que se conoce como el gran San Salvador que implica todas las comunidades que se encuentran en el departamento. La presente investigación se ha llevado a cabo en dos centros escolares: El Centro Escolar España, que se encuentra en la ciudad de San Salvador; y El Centro Escolar Rosa Linda, ubicado en la Ciudad de San Martín, departamento de San Salvador.

2.3.2 De los Sectores Productivos

La ciudad de San Salvador al ser la capital, cuenta con numerosos lugares de tipos de producción de alimentos, bebidas y artesanías. También materiales de construcción, industrias farmacéuticas y químicas, así como negocios de mecánica automotriz, y electrodomésticos. Asimismo, es sede de importantes centros comerciales que, además de ofrecer productos a los visitantes, son una fuente de empleo para muchas familias salvadoreñas; entre los que se mencionan el centro comercial Metrocentro, La Gran Vía, Centro Comercial Plaza Mundo y demás. También existen prestigiosos centros de negocios como el Centro Financiero Gigante y el World Trade Center, San Salvador.

Por otra parte, en cuanto al servicio de alojamiento en hoteles, para el año 2011 en San Salvador había en funcionamiento cuatro hoteles de lujo, diez de primera clase, y ochenta de clase turista.

En cuanto a los denominados mercados municipales, destaca el Mercado Central, el más grande de la ciudad que cuenta con diez pabellones; otros son: San Jacinto, Belloso, La Tiendona, Sagrado Corazón, San Miguelito, San Antonio, Tineti y Ex Cuartel que son fuente de ingresos de muchas familias salvadoreñas y de mucha afluencia de toda la población.

2.3.3 Del Sector Educación

Por la rama de la educación, en el municipio de San Salvador, existen un total de 334 centros escolares, de los cuales 143 son de carácter público, y 191 de carácter privado. Todo lo anterior de acuerdo a la base de datos del Ministerio de Educación de El Salvador, correspondientes al año 2011.

Uno de los problemas que enfrentan los sectores productivos del país es el incremento de violencia. Se considera a la Zona Metropolitana y el Gran San Salvador como poseedores de los más altos de índices de delincuencia en el país. Problema derivado y muy significativo son las denominadas maras (grupos organizados de delincuentes), los cuales han proliferado al grado tal que se han abierto oficinas del FBI en la ciudad capital. Esta situación ha estado latente al grado tal que las maras se han filtrado ya en las diferentes poblaciones escolares del país ya sean estos públicos o privados, y de forma más intensa en el departamento de San Salvador.

2.3.4 Población y muestra

Una muestra es, en esencia un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.³⁵

POBLACIÓN: La población total en esta investigación son todos los docentes, estudiantes, padres de familia y dirección de los Centros Escolares España y Rosa Linda de San Salvador. Se señala como población a todos los pertenecientes a la comunidad educativa de ambos centros escolares dado que bajo la teoría general de sistemas de Von Bertalanfi, se debe tomar información no solamente de los actores principales de la gestión escolar: directores, subdirectores y docentes; sino que debe tomarse la información de aquellos actores secundarios de la gestión escolar de ambos centros como lo son los estudiantes y padres de familia.

MUESTRA: Las muestras se dividen en dos grandes ramas, las muestras no probabilística y las muestras probabilísticas. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

De acuerdo a Hernández Sampieri (2007), en su libro “Metodología de la Investigación”, las muestras **no probabilísticas**, como las que se efectuarán en esta investigación, no dependen de la probabilidad, sino de aquellas causas vinculadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. El procedimiento para la elección de la muestra no es matemático ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

³⁵ Hernández Sampieri, R. y otros. (2007) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México. Página: 240

En el presente trabajo de investigación, se busca, de acuerdo a la teoría general de sistemas, la cobertura de los principales agentes de la gestión escolar de El Salvador como los son: los directores, profesores, estudiantes y padres de familia. Así pues, se definirá la muestra para los directores de un 100%, de los docentes entre un 11.3 a 22.6%, de los estudiantes de 1.86% a 2.67 % y padres de familia en 1- 1.5 %. Para ello se siguió un **criterio de selección** de buscar **informantes claves** en los estudiantes y padres de familia tomando en cuenta su pertenencia actual o previa al CDE o a las directivas de grado. La intención de los investigadores, es brindar una visión holística de su participación, aunque también se verifica otro tipo de aspectos como el hecho de carecer de los recursos técnicos para la comprensión de los indicadores de la gestión escolar que deberán ser parafraseados para facilitar su comprensión, siendo esta la razón para escoger la muestra de esta manera.

La definición de las muestras a utilizarse queda resumida en el siguiente cuadro:

Segmento de la Población	Número	Porcentaje	Justificación
Directores (Ambos Centros Escolares)	2/2	100%	Son directores únicos y los principales responsables de la gestión escolar.
Docentes (Ambos Centros Escolares)	13/84	15.5%	Se tomó una muestra representativa de la población de docentes.
Centro Escolar España	6/53	11.3%	
Centro Escolar Colonia Rosa Linda	7/31	22.6%	
Estudiantes (Ambos Centros Escolares)	47/2020	2.33%	Es un porcentaje menor, pero servirá para obtener opiniones de ese sector que es muy numeroso. Se buscaron estudiantes de los niveles superiores y que estuviesen en contacto con el CDE. Se buscaron informantes claves.
Centro Escolar España	31/1160	2.67%	
Centro Escolar Colonia Rosa Linda	16/860	1.86%	

Padres de Familia (Ambos Centros Escolares)	11/ 1010*	1.1%	La cantidad total de padres de familia no es específica , se tomó un estimado de 1 padre con dos hijos en cada centro. Se consideraron los padres de familia que pertenecen o han pertenecido al CDE o tienen alguna relación administrativa con alguno de los centros.
Centro Escolar España	5/ 580*	0.86%	
Centro Escolar Colonia Rosalinda	6/ 430*	1.4%	

* Datos obtenido de tomar un padre de familia por cada dos estudiantes ya que hay que subrayar que en los centros escolares no se puede precisar la cantidad de padres de familia por estudiante por la figura de hermanos en el mismo centro, madres o padres solteros, personas encargadas de los estudiantes y estudiantes que viven solos o no tienen nadie a cargo ya que ambos padres viven en el exterior.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO

El problema central y crucial que deben enfrentar los estudiantes tesistas es la definición de su objeto de investigación. Se entiende que todo objeto de investigación, en Ciencias Sociales, es un constructo que resulta de una elaboración a partir de ciertos datos obtenidos desde la realidad.

Se investiga a partir de la realidad y, en el caso específico de las Ciencias Sociales, a partir de un campo disciplinario, definido y acotado: el objeto de investigación se construye y se encuentra en un problema de la realidad definido desde un determinado campo disciplinario, y desde esa realidad dentro de la cual se recogen ciertos datos.

De este modo, la tarea del investigador (o futuro investigador), consiste en tomar conocimiento de aspectos o fenómenos de la realidad (o sea de problemas), que otros pueden haber soslayado o no haberlos percibido, introducir o insertar ese problema en un cuerpo de conocimientos (es decir, dentro de un campo disciplinario) e intentamos resolverlo aplicando los instrumentos metodológicos de la ciencia.

Basándose en las premisas de lo que se necesita para la construcción del objeto de investigación, se han identificado tres áreas de análisis que permitirán la construcción del objeto de estudio: **la base teórica de la gestión escolar, la realidad encontrada y el enfoque sistémico** de interpretación de los hechos. Estas tres áreas permiten tomar un retrato de lo que es la construcción del objeto de investigación.

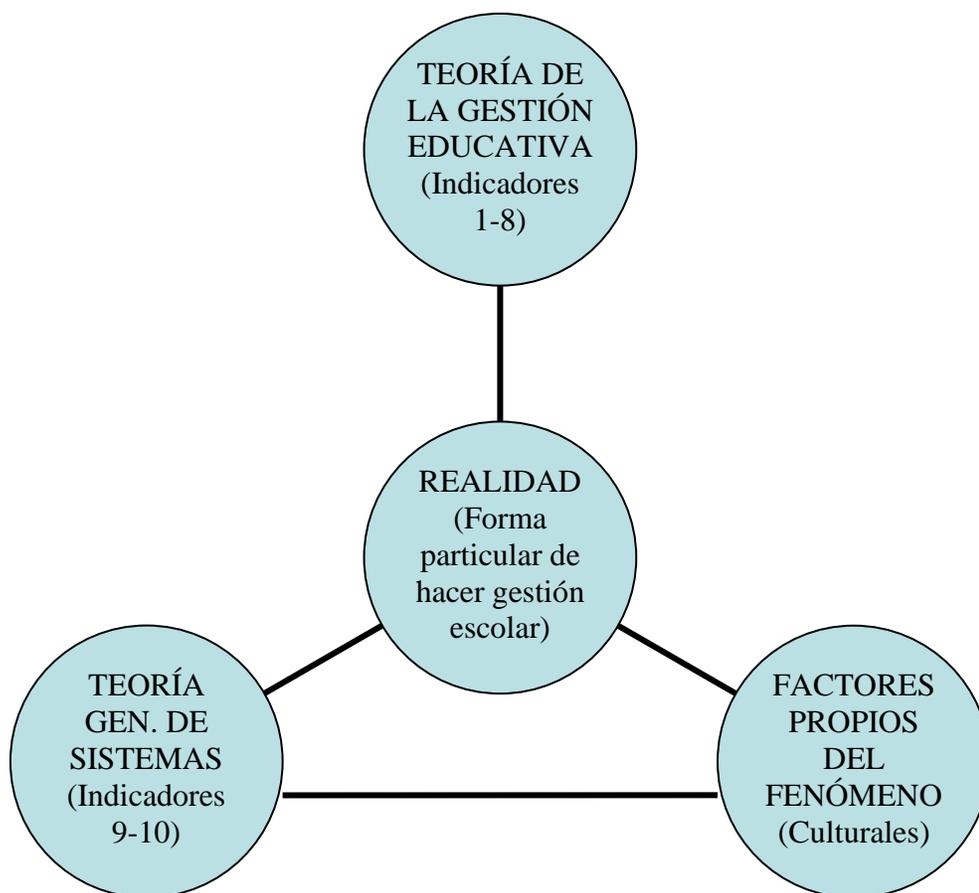


Figura # 5: Mapeo de la relación de los elementos que intervienen en análisis de la gestión escolar.

La **base teórica de la gestión escolar** es la que proporciona los lineamientos técnicos y detallados de cómo se realiza una gestión escolar efectiva, o en su detrimento, proporciona lineamientos claros de cómo dar los primeros pasos en ella. Manuales tales como Dirección Escolar Efectiva, Gestión Escolar Efectiva, Normativa de Funcionamiento, Organización Escolar Efectiva y la Guía para la Elaboración o Revisión de PEI-PEA son documentos ampliamente difundidos entre los directores públicos que hasta fueron capacitados como una iniciativa del ya fallecido Plan Nacional de Educación 2021. En estos documentos se establece enfáticamente como la Gestión

Escolar establece las condiciones para que los procesos pedagógicos se desarrollen con visión y acciones compartidas por toda la comunidad educativa. Estos planes fueron no solamente difundidos, sino que además, los directores de ese momento fueron convocados a capacitaciones para poder comprender la naturaleza y orden de su contenido. Es decir, estos se han difundido y forman parte de la documentación oficial salvadoreña a este respecto.

A continuación se presenta un cuadro que contrasta los indicadores desarrollados en la presente investigación como referente teórico con los documentos que el Ministerio de Educación de El Salvador brinda al magisterio nacional, y con una pauta de análisis de cada uno de ellos:

Cuadro comparativo y de análisis de los indicadores teóricos del presente estudio y la documentación del MINED sobre gestión escolar

N°	Nombre de Indicador	Relación con Documentación del MINED	Análisis
1	Establecimiento del centro escolar o institución educativa	No se evidencia este indicador en los documentos de Gestión Escolar del MINED	El indicador no se evidencia en los documentos del MINED ya que los centros escolares a los que se dirigen estos documentos ya están legalmente establecidos y sus autoridades son elegidas de forma oficial. Sin embargo, no se puede subestimar este indicador en la presente investigación ya que desea ser marco de referencia para instituciones privadas en futuras consultas.
2	Políticas de	Reflejadas en el	Existe una relación directa ya que la

	funcionamiento del centro escolar	Documento n° 1: "Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje" Página # 17	teoría expuesta se menciona dentro de la documentación del MINED
3	La planeación administrativa	Reflejadas en el Documento n° 1: "Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje" Página # 12	La planeación administrativa es tratada en el marco teórico de la presente investigación y la documentación propuesta por el MINED
4	Estructura administrativa del centro escolar	Reflejadas en el Documento # 2: "PEI – PEA Buenas Prácticas de Gestión Docente."	Existe una relación directa ya que en el documento mencionado se proponen diversas estrategias que concuerdan con el indicador.
5	La comunicación en la gestión educativa	No existe evidencia de este indicador en los documentos del MINED.	Si bien no existe evidencia del indicador en los documentos del MINED, se justifica su presencia con base a la Teoría General de Sistemas puesto que se debe abarcar un espectro más amplio de cobertura y la comunicación es respaldada como un valioso indicador en cualquier empresa educativa y social.
6	El control y la gestión educativa	Reflejada en el Documento # 5: "Normativa de	Existe una relación directa y explícita sobre los mecanismos legales y necesarios que el MINED brinda a los

		Funcionamiento” Páginas: 6, 7, 16 y 24.	directores de centros escolares acerca de este indicador.
7	Administración del personal	Reflejada en el Documento # 5: “Normativa de Funcionamiento” Página: 39.	Aunque con un poco de carencia de profundidad el documento # 5 habla sobre la administración del personal con sus respectivos lineamientos.
8	Administración operativa de la gestión educativa	Reflejadas en el Documento # 2: “PEI – PEA Buenas Prácticas de Gestión Docente.” Páginas: 25- 36	De una forma muy precisa y detallada el documento # 2 propone muy minuciosamente la forma en que se realiza la administración operativa de la gestión educativa brindando lineamientos, formatos, explicaciones, procesos y demás sobre este indicador.
9	Información y entropía del centro escolar	No existe evidencia de este indicador en los documentos del MINED.	La documentación del MINED no menciona este indicador, pero la Teoría General de los Sistemas si lo hace, y es la razón de incluir el presente indicador el cual mide la incertidumbre hacia un conjunto de mensajes de los cuales se recibirá uno solo ya sea equivocado o no. Para ello, se busca descubrir la foto mental que se posee de cada centro escolar a través de la técnica del FODA..
10	Causalidad y teleología del centro escolar	No existe evidencia de este indicador en los	La teleología o doctrina de la causa final no se refleja en los documentos del MINED; sin embargo, es

		documentos del MINED.	necesaria para el presente estudio ya que se busca encontrar los motivos ulteriores de las manifestaciones que se observan en el fenómeno sin importar si poseen grado técnico, social o cultural.
--	--	-----------------------	--

Como segundo punto, se muestra **la realidad encontrada** por los investigadores: No hay evidencia que estos documentos se estén elaborando en ambos centros escolares, ni aún cerca de su base teórica. En los dos centros escolares investigados muestran muy poco conocimiento técnico de la implementación de modelos nacionales o internacionales de gestión escolar y hasta se dio un total desconocimiento de la base teórica de lo que son y cómo se elaboran. Existe en la realidad investigada, muy poco trabajo dentro del área de la gestión escolar, no porque esta se dé a forma muy regional, sino que no existen intentos realmente contundentes de aplicar la documentación difundida dentro de la realidad de los centros escolares.

Los directores tienden a no mostrar evidencia alguna de la existencia de una gestión escolar escrita ya que la realizan de una forma pragmática que a la larga produce un subjetivismo en los resultados. Realmente el cuadro descrito es una pesadilla para cualquier administrador, supervisor o asesor académico, ya que no hay forma de identificar que existen tales proyectos de gestión escolar más allá de dar fe que de alguna forma los centros escolares se mantienen funcionando.

Finalmente, el **enfoque de la teoría general de sistemas** ayuda a comprender esta realidad evidenciada cubriendo el abismo que existe entre la teoría y la realidad encontrada. Realmente los mecanismos de administración del Ministerio de Educación son realmente pocos, debido a los escasos fondos presupuestarios que El Salvador invierte en educación, donde el MINED tiene muchas ideas pero muy pocos brazos que se encarguen de administrar la tarea. Se suma además, la gran necesidad de

dignificación del magisterio desde lo académico a lo económico. Adicionalmente, El costumbrismo también pasa su factura ya que la presencia de antiguos sistemas de administración escolar no deja de estampar su huella en el que hacer de las escuelas públicas.

El país necesita ideas nuevas e innovadoras de hacer gestión educativa, pero la resistencia al cambio y la presencia de la fosilización y viejos paradigmas limitan grandemente el avance de las nuevas ideas. Por otra parte, dice el viejo refrán que “a río revuelto, ganancia de pescadores”, ya que existen personas beneficiadas con el no establecimiento del orden, la cooperación y la detección de las necesidades urgentes de la comunidad educativa, que puede producir una innovadora gestión educativa. Si se unifican los criterios, y se encaminan al bien común, el bien particular tendrá que ser eliminado y algunos que mantienen el caos perderán sus beneficios.

3.2 TRABAJO DE CAMPO

A continuación se presentan los hallazgos de las entrevistas, cuestionarios y encuestas que se administraron en ambos centros escolares. Esto partiendo de los indicadores seleccionados para poder hacer una formulación metodológica del tipo de gestión que se realiza en dichos centros.

Se seleccionaron las preguntas que corresponden a cada segmento de la población: directores, docentes, padres de familia y estudiantes, dado que no todas son objeto de respuesta para todos los sectores. De esta forma, la entrevista al director es la más poblada de preguntas, yendo de mayor a menor a su paso por los docentes, padres de familia y estudiantes.

3.2.1 CENTRO ESCOLAR ESPAÑA

Indicador N° 1	Establecimiento del Centro Escolar o Institución Educativa
Preguntas del indicador	Director (1 – 3); Docentes (1 – 2)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ El director expresó en la entrevista que el Centro Escolar España fue fundado en febrero de 1962. Para obtener la plaza de director de dicho centro, el director afirmó que la obtuvo mediante el concurso por la plaza a través de los mecanismos legales correspondientes. Además, manifiesta que el centro escolar se encuentra en su fase de estabilización y madures ya que va trabajando diversos proyectos de gestión escolar dentro de la comunidad educativa en la que se encuentra.	
Cuestionario a los docentes 1- El proceso de elección de las autoridades del Centro Escolar España es democrático ya que primero se realiza una reunión y se proponen los nombres de los candidatos a desempeñar los diversos cargos. Luego se realiza una elección en la que participan los padres de familia que conforman la asamblea, los docentes y las alumnas que conforman las directivas de cada grupo de clase. 2- Los docentes en su mayoría afirman que el Centro Escolar España se encuentra en la fase de estabilización y madurez, aunque una minoría considera que están desarrollando aún la fase de expansión.	
Anotaciones del investigador	
En cuanto al indicador sobre el establecimiento del centro escolar o institución educativa, el Centro Escolar España se perfila como una institución plenamente establecida. La institución ya ha funcionado por 51 años y por ello destaca con un proceso democrático y multisectorial en la elección de sus autoridades. Dentro de su fase de desarrollo en los	

procesos de gestión escolar, la institución se encuentra en un proceso de mutación de la fase de expansión a la fase de estabilización y madurez ya que los docentes aún no confirman en un 100% que los procesos de gestión hayan llegado hasta ese nivel.

Indicador N° 2	Políticas de Funcionamiento del Centro Escolar
Preguntas del indicador	Director (4 – 5); Docentes (3 – 4)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>Ya el centro escolar contaba con sus políticas internas y el director solamente les dio seguimiento. Las políticas educativas, administrativas y sociales ya estaban previamente establecidas.</p> <p>En sus políticas educativas son bien difundidas y en éstas se encuentran la misión y visión del centro. En cuanto a sus políticas administrativas, se siguen los manuales de funciones que poseen y en sus políticas sociales mantiene la comunicación y las alianzas entre otras.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>3- No, pues en ocasiones el director no lo permite.</p> <p>4- Manifiestan no conocerlas a raíz del cambio de director.</p>	
Anotaciones del investigador	
<p>Existe un punto de contradicción entre lo expresado por el director de Centro Escolar España y sus docentes ya que éste aduce el poseer las políticas educativas, administrativas y sociales del Centro, pero por otro lado, todos los docentes manifestaron que las desconocían y alguno lo atribuyen al cambio de director que fue hace ya dos años. Dado que las políticas deben de existir, ser difundidas y aplicadas, el desconocimiento de su existencia y contenido producen que las políticas de funcionamiento del Centro Escolar España sean consideradas nulas o poco efectivas.</p>	

Indicador N° 3	De la Planeación Administrativa
Preguntas del indicador	Director (6 – 9); Docentes (5 – 7)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>El director manifiesta que la planeación administrativa se realiza con la visión del trabajo en equipo y con la comunidad educativa.</p> <p>La planeación administrativa ayuda directamente al desarrollo de los procesos académicos ya que todo lo que se encuentra en el PEI está enfocado para la mejora del aprendizaje.</p> <p>La organización de la actividad escolar no tiene un solo responsable sino está a cargo de todos: El C.D.E, el director y los docentes.</p> <p>La planeación de la actividad docente se realiza por especialidad desde tercero a noveno grado.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>5- Para la mejora de la calidad educativa, aunque algunos no las conocen</p> <p>6- La dirección- sub dirección – personal docente</p> <p>7- La planificación por trimestre, libro de registro, guiones de clase.</p>	
Anotaciones del investigador	
<p>Existe planeación administrativa dentro del Centro Escolar España ya que ninguno de los encuestados dice desconocerla y certifican que se lleva a cabo. Sin embargo, existe una visión dividida de lo que expresa el director con lo que los docentes afirman, ya que el director manifiesta plena participación de todos los sectores aún en la responsabilidad, forma de ejecución y su realización. Los docentes solamente afirmaron tener participación en su elaboración, y no en la forma de ejecución y responsabilidad en el diseño de la organización escolar.</p>	

Indicador N° 4	Acerca de la Estructura Administrativa de los Centros Escolares
Preguntas del indicador	Director (10 – 13); Docentes (8 – 9); Padres de Familia (1 – 2); Estudiantes (1 – 2)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>Existe un manual de descripción de puestos y funciones, pero necesita ser actualizado.</p> <p>Si existe un organigrama consensuado de la institución y se respeta</p> <p>La autoridad se realiza de una forma normal y sin roces entre lo que se solicita y lo que se hace.</p> <p>La comunicación es evaluada como buena ya que existen diversos medios institucionales para hacerlo.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>8- De acuerdo al autoritarismo del director. La autoridad se conoce a través de circulares o llamados de atención por el micrófono.</p> <p>9- la relación entre dirección administrativa y docencia se evalúa en el concepto de regular.</p>	
Cuestionario a los estudiantes	
<p>1- A través de la dirección, sub dirección y docentes por medio de fichas, charlas. En ocasiones se evidencian contradicciones entre los mandos del director y subdirectores cuando él dice que sí, ellos dicen que no. La autoridad se ejerce de forma autoritaria y este efecto también se reproduce de docentes a estudiantes.</p> <p>2- De forma muy buena aunque en ocasiones se podría decir que Buena.</p>	
Cuestionario a los padres de familia	
<p>1- De forma inadecuada, por la falta de comunicación entre lo administrativo y los docentes.</p> <p>2- Se podría decir que de forma muy buena. La autoridad no se ejerce como antes.</p>	

Anotaciones del investigador	
<p>La estructura administrativa del Centro Escolar España se encuentra bastante frágil ya que se puede apreciar el concepto de autoritarismo dentro del pensamiento de los docentes. Este sentir es aún percibido tanto por los estudiantes como también por los padres de familia. El director no posee sensibilidad ante este problema ya que no muestra ningún signo de percepción de la problemática ya que la autoridad se ejerce de forma impersonal y por medio de circulares y a través del micrófono en frente de todo el mundo.</p> <p>En cuanto a las relaciones entre la dirección administrativa y la docencia, el director coloca el rubro dentro de los límites de lo normal y no logra percibir el sentir de su cuerpo docente que lo ubica en el rango de “regular” siendo este la más baja apreciación dentro del cuestionario para los docentes, Algunos padres de familia y estudiantes han empezado a percibir estos vacios dentro de la estructura administrativa del Centro Escolar España.</p>	
Indicador N° 5	La Comunicación en la Gestión Educativa
Preguntas del indicador	Director (14 – 17); Docentes (10 – 13); Padres de Familia (3 – 4); Estudiantes (3 – 4)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>El director evalúa la comunicación de la gestión educativa en el concepto de regular y manifiesta que es mejor comunicarse de persona-persona. Confirma en la presente entrevista que la comunicación se manifiesta por medio de circulares y llamados por el micrófono.</p> <p>El director dice no estar preocupado por la comunicación efectiva ya que él manifiesta no tener problemas para comunicarse con su personal.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>10- De forma buena aunque existen docentes que dicen que es regular</p> <p>11- La más efectiva es de persona a grupo, aunque a veces es mejor de persona-</p>	

persona

12-En ocasiones es a través de circulares y en otras el director toma la decisión

13- No, aunque sería lo mejor para obtener una buena organización.

Cuestionario a los estudiantes

3- Como muy buena

4- De persona-persona y de persona a grupo.

Cuestionario a los padres de familia

3- Como buena

4- De persona-persona

Anotaciones del investigador

La evaluación de la comunicación del Centro Escolar España es percibida por los docentes y director como regular. Los estudiantes y padres de familia ubican la comunicación dentro del concepto de bueno a muy bueno. Es de resaltar que tanto el director como los docentes están conscientes que existen fallas de comunicación de la gestión escolar y lo ubican con una estimación de regular.

Dentro del Centro se ejerce una comunicación mayormente de persona a persona aunque los estudiantes la perciben como de persona a grupo dado que son los docentes quienes les comunican las diferentes gestiones institucionales. El problema de la comunicación persona a persona es que cuando se sobre utiliza, tiende a generar subjetivismos en la interpretación de su contenido.

La comunicación de los procesos de gestión escolar se realiza a través de circulares y comunicación oral a través del micrófono produciendo así pérdidas de información valiosa ya que no se realiza bidireccionalmente.

El que la cabeza de la institución no se preocupe por generar ambientes propicios de comunicación efectiva solamente perpetúa los problemas de comunicación que son señalados por el cuerpo docente quienes reconocen que es necesaria para obtener una buena organización.

Indicador N° 6	El Control y la Gestión Educativa
Preguntas del indicador	Director (18 – 20) Docentes (14 – 16); Padres de Familia (5)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>El director afirma ser él quien está a cargo del control de la gestión educativa del centro ya que es parte de sus funciones.</p> <p>El mecanismo de control de la gestión administrativa se realiza a través de la revisión del libro de registro de firmas.</p> <p>Afirma el director que no se ha generado un instrumento que controle la gestión educativa ya que basta solamente con la elaboración del PEI y el PEA y su seguimiento a través del año.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>14- El C.D.E y la Dirección</p> <p>15- Manifiestan desconocerlo pues el director es autoritario</p> <p>16- Desconocen si existe algún instrumento.</p>	
Cuestionario a los padres de familia	
<p>5- En ocasiones se realizan reuniones de padres de familia y se podría decir que en ocasiones funciona.</p>	
Anotaciones del investigador	
<p>El control de la gestión educativa se enfoca principalmente el director, pero cabe resaltar que existe participación con el C.D.E y esto lo vuelve más participativo.</p> <p>Docentes y el director coinciden en afirmar que el libro de registro de asistencia al Centro es el mecanismo de control de la gestión administrativa aunque se puede evidenciar la pobreza del conocimiento de lo que la gestión educativa implica a limitar únicamente a un libro de firmas que solamente certifica la asistencia y no un diagnóstico, una memoria de labores, rendición de cuentas, planes o proyectos de corto, mediano y largo plazo y demás que deberían existir como parte activa de los procesos de gestión escolar que se deben realizar</p>	

en todo centro escolar.

Por lo tanto, existe una deficiencia en los instrumentos generados para realizar el control de la gestión escolar educativa del Centro Escolar España.

Indicador N° 7	Administración del Personal
Preguntas del indicador	Director (21 – 24) Docentes (17 – 20)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a El director se ubica dentro del modelo de administración del personal democrático. Manifiesta que aunque él administra el personal docente, lo realiza siguiendo lineamientos del tribunal calificador y el C.D.E. Al existir una plaza vacante, se lleva a un conocido y se le prepone al C.D.E para su respectiva contratación interina mientras el Ministerio de Educación nombra un docente para la misma. Se está trabajando por tener cuidado de suplir todas demandas de las dimensiones de la administración del personal.	
Cuestionario a los docentes 17- El modelo Autocrático 18- A través de pocas reuniones y circulares en las que existe represión. 19- Se presenta la necesidad al MINED y en ocasiones el C.D.E junto al director lo escogen 20- Todas las dimensiones de administración se encuentran desvalorizadas con excepción de la dimensión fisiológica.	
Anotaciones del investigador Existe una marcada divergencia entre lo que el director dice con lo que respondieron los docentes ya que ubican al primero dentro del modelo de administración de personal autocrático ya que se produce la administración del personal basada en circulares y pocas reuniones, que a su vez producen mecanismos de represión en contra de los docentes. La contratación del nuevo personal sigue reproduciendo el modelo del compadrazgo ya que se realiza a través de personas conocidas quienes son autorizadas por el CDE. Finalmente, hay	

un sentir por el personal docente de ser desvalorizado en casi todas las dimensiones administrativas del centro y esto refleja un deterioro de los procesos de gestión escolar que se desarrollan

Indicador N° 8	Administración Operativa de la Gestión Educativa
Preguntas del indicador	Director (25 – 26)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>El director afirma que es él quien está a cargo de la gestión escolar y por lo tanto, es en la dirección donde se formulan todos los proyectos que se llevarán a cabo en el corto y mediano plazo.</p> <p>El director manifiesta que en su gestión se han elaborado el PEI, PCC, Proyectos Complementarios y el PEA. Admitió no tener proyectos de gestión al momento.</p>	
Anotaciones del investigador	
<p>La administración operativa del Centro Escolar España está a cargo del señor Director quien es el que formula los proyectos. Sin embargo, dada la falta de comunicación que se evidencia al interior del centro ya que la comunicación se da básicamente en dos formas: por circulares y por anuncios orales a través del micrófono; los docentes dicen no conocerlos y hasta han cuestionado si están realmente elaborados.</p>	

Indicador N° 9	Información y Entropía del Centro Escolar
Preguntas del indicador	Director (27 – 28); Docentes (21 – 22); Padres de Familia (6 – 7); Estudiantes (5 – 6)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>Dentro de las fortalezas y oportunidades que el señor Director identificó en su personal se encuentra el prestigio institucional, el apoyo de la comunidad y que la institución cuenta con personal muy capacitado.</p> <p>Dentro de las debilidades y amenazas que identifica, se pueden mencionar la falta de atención a las zonas de alto riesgo, desmotivación del personal y el poco apoyo de los padres de familia.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>21- Se poseen talleres, aunque no son manejados correctamente. El poseer personal calificado y muy buena infraestructura. Alianzas con Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que colaboran con la institución. Buen ambiente de trabajo entre los compañeros maestros.</p> <p>22- La falta de una buena organización, poca colaboración y mala comunicación con la administración. La mala forma de dirigir y administrar el personal docente y la institución. Todas las decisiones tomadas como director y que uno como docente las desconoce. El personal desconoce las decisiones en cuanto a gestión escolar que toma el director. El director irrespeta frecuentemente al personal docente.</p>	
Cuestionario a los estudiantes	
<p>5- Los maestros, la infraestructura, la escuela saludable y el compañerismo. Los maestros enseñan bien. La educación posee un buen nivel en el centro escolar.</p> <p>6- La falta de comunicación entre docentes y alumnos, falta de mantenimiento y limpieza de los centros de cómputo y los baños. La falta de una biblioteca. El director es una debilidad del centro. La poca tolerancia y maltratos que poseen en ocasiones los maestros con nosotras.</p>	
Cuestionario a los padres de familia	
<p>6- La integración, y la ayuda de los docentes. Existe participación activa en diferentes</p>	

actividades.

7- Falta de disciplina y de comunicación no solo a los padres de familia sino que también del director hacia los docentes. La seguridad hacia el interior y exterior del Centro Escolar. No existe democracia para la toma de decisiones.

Anotaciones del investigador

Es un común denominador la falta de comunicación que existe por parte del Señor Director y que ya es percibida ya por toda la comunidad educativa. Además, es también común a todos, la preocupación en cuanto a la seguridad dentro y fuera del Centro Escolar. Muchos estudiantes mencionaron como algo negativo la falta de mantenimiento y aseo en los baños. Se muestra un panorama en el cual la cabeza esta desarticulada del cuerpo y esto repercute en la falta de unificación de esfuerzos hacia objetivos institucionales.

Por otra parte, se evidencia que el Centro Escolar España posee un personal docente calificado y que favorece el desarrollo de una muy buena educación la cual es también valorada por padres de familia y estudiantes.

Indicador N° 10	Causalidad y Teleología del Centro Escolar
Preguntas del indicador	Director: (29 – 30); Docentes (23 – 24); Padres de Familia (8)

RESULTADOS

Entrevista al director/ a

Es un elemento muy importante el que el director haya mencionado que la causa de muchas de las debilidades y amenazas que posee la comunidad educativa del Centro Escolar España es la dificultad que existe para comunicarse entre sus miembros. El Señor Director reitera sus esfuerzos para poder comunicarse y no encontrar el eco debido ya que de alguna forma no se lleva el mensaje de lo que se desea corregir o hacer.

Cuestionario a los docentes

23- La mala administración, falta de comunicación, no trabajar en equipo, y la falta de democracia.

24- El compadrazgo, el chambre, mala administración. La indiferencia de algunos

sectores, y la cultura de la población.

Cuestionario a los padres de familia

8- El compadrazgo, la cultura de la población y la falta de comunicación. Malos entendidos dando credibilidad a terceros sin dar oportunidad a alguna defensa. No existe el trabajo cooperativo.

Anotaciones del investigador

Se logran evidenciar factores muy importantes y que afectan la gestión escolar dentro del centro. Estos aspectos tales como: el compadrazgo, la cultura de la población, el hambre, la falta de cooperación para el trabajo en equipo y la marcada deficiencia en materia de comunicación han sido factores que la teoría de sistemas ha arrojado y no son nada despreciables. Estos factores son dignos de considerar por cualquier administrador ya que se podrían cumplir con todos los elementos técnicos de lo que la gestión educativa implica, y no lograr obtener resultados por la significancia y poder que estos agentes poseen. Deben entonces ser estos factores culturales más atendidos para poder generar mejores resultados en cuanto a logros de la gestión educativa del Centro Escolar España.

3.2.2. CENTRO ESCOLAR COLONIA ROSA LINDA

Indicador N° 1	Establecimiento del Centro Escolar o Institución Educativa
Preguntas del indicador	Director (1 – 3); Docentes (1 – 2)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
La directora del Centro Escolar Rosa Linda María Victorina Ramírez de Hernández desconoce la fecha de fundación del centro escolar, pero a su vez ratifica que éste ha sido legalmente fundado. Ella fue recientemente elegida por elección democrática ya que fue elegida por votación de 25 de 31 docentes de ambos turnos. Admite que el Centro Escolar Rosa Linda se	

encuentra en una fase de introducción de su desarrollo de la gestión educativa en forma sistémica ya que se ha realizado muy subjetivamente a lo que anteriores direcciones han querido hacer. Ella se encuentra en la etapa de diagnóstico del Centro para poder así iniciar una gestión educativa consensuada.

Cuestionario a los docentes

- 1- Por medio de una votación secreta que realiza la asamblea de docentes y luego se levanta un acta para concluir. Se toma en cuenta la capacidad y preparación académica de los aspirantes.
- 2- En la ubicación de la fase de desarrollo de la gestión educativa existe una distribución heterogénea debido a que un grupo de docentes se ubica en la fase de introducción, otro grupo en la fase de expansión y otro grupo mayoritario ubica a la gestión del centro en la fase de estabilización y madurez.

Anotaciones del investigador

Dentro de este aspecto se afirma de forma unánime que el Centro Escolar Colonia Rosa Linda muestra una elección democrática de sus autoridades, en este caso la cabeza de la institución, la directora.

Por otra parte, existe disparidad referente al grado de desarrollo de la gestión educativa ya que la respuesta se diverge. Es meritorio tomar en cuenta la opinión de la señora directora ya que está directamente relacionada con la elaboración de estos documentos y mecanismos. Otro factor que ayuda a los investigadores a evidenciar que el Centro se encuentra dentro de la fase de introducción es el poco tiempo que tiene la directora actual de haber asumido el cuadro administrativo, y su testimonio que no heredó ningún documento de la pasada administración.

Indicador N° 2	Políticas de Funcionamiento del Centro Escolar
Preguntas del indicador	Director (4 – 5); Docentes (3 – 4)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>Una gran parte de las políticas educativas del centro escolar han surgido con base a la praxis diaria, y son discutidas en reuniones de docentes a donde se concilian los intereses de todos. Establece que existen relaciones cordiales entre los maestros a un 90%, con los estudiantes en un 100% y con los padres de familia en un 95%. Lamentablemente, no existe ningún documento escrito que defina las políticas educativas, administrativas y sociales del Centro Escolar Colonia Rosa Linda ya que éstas se han establecido por rutina diaria en el funcionamiento del Centro Escolar.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>3- Si, por que se trabaja en equipo, y gracias a lineamientos que se siguen y a la descentralización de cargos. Se realizan consensos democráticos.</p> <p>4- Escuelas de padres</p> <p>Capacitaciones para los maestros</p> <p>Convivios alumnos-maestros</p> <p>Revisión de documentación institucional</p> <p>Actividades de mejora</p>	
Anotaciones del investigador	
<p>En este indicador se tiene que analizar que si existe el camino a seguir para poder establecer políticas educativas, administrativas y sociales del Centro Escolar Colonia Rosa Linda ya que la plataforma para realizarlas ya está montada en el cómo se realizan los procesos administrativos.</p> <p>Sin embargo, se debe señalar que la señora directora dijo claramente que no existe ningún</p>	

documento que haga referencia a las antes descritas políticas. La respuesta de los docentes fue vaga y ninguno dio indicios de haber visto un documento que hable de las políticas educativas, administrativas y sociales; solamente se limitaron a dar respuestas de algunas evidencias de la aplicación de lo que la costumbre ha dictado como política y ratifican así lo expresado por la directora al afirmar que no existe documento alguno en el que se les haga mención.

Indicador N° 3	De la Planeación Administrativa
Preguntas del indicador	Director (6 – 9); Docentes (5 – 7)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>La directora manifiesta que para realizar la planeación administrativa elaborará un PEI, y se reunirá con los docentes para socializarlo. Además, en ésta asamblea, escuchará las observaciones que tengan sobre el mismo. Agrega, que si no se realiza la planeación administrativa, no existe orden ni dirección en el centro escolar.</p> <p>Acerca de los responsables de la organización escolar, la directora expresa que no es una tarea solamente de ella, más bien deben de estar incluidos los docentes, los padres de familia y los estudiantes quienes participan en la elaboración, seguimiento y evaluación de lo que todos han planificado.</p> <p>La actividad docente se planifica por medio de la elaboración de guiones de clase. Además, resalta que ella hace bastante consulta individual acerca de la planeación de la actividad docente, y ésta es previa a la reunión general para llevar una idea global de lo que la mayoría desea.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>5- Para la organización de los planes de grado, para la enseñanza y la disciplina y para el cumplimiento de la misión y visión.</p> <p>6- El director, CDE y el consejo de maestros, equipos de gestión, de evaluación y el pedagógico institucional.</p> <p>7- Organizar el plan de grado</p>	

Planificación de grado

Guión de clases

Anotaciones del investigador

Existe dentro del Centro Escolar un común acuerdo que la planeación administrativa es beneficiosa y positiva para llevar a cabo los proyectos del centro y mejorar la institución.

Se evidencia una visión bastante corta de lo que la planeación administrativa implica ya que el cuerpo docente solamente se circunscribe a lo que es la planeación de la actividad docente, y no la planificación de los planes de corto, mediano y largo plazo que tiene la comunidad educativa. Partiendo de esto, se afirma que la limitada visión de lo que implica la planeación administrativa afecta el buen desempeño del Centro Escolar ya que en las múltiples visitas de los investigadores NUNCA se evidenciaron dentro de las instalaciones el enunciado de la misión y la visión del centro escolar que tendría que ser la brújula que guía los procesos académico-administrativos del centro escolar.

Indicador N° 4	Acerca de la Estructura Administrativa de los Centros Escolares
Preguntas del indicador	Director (10 – 13); Docentes (8 – 9); Padres de Familia (1 – 2); Estudiantes (1 – 2)
RESULTADOS	
<p>Entrevista al director/ a</p> <p>No existe un manual de descripción de puestos y funciones dado que todas la funciones son dictadas de forma pragmática; sin embargo, si se distribuyen en funciones tales como ornato, social, aseo y demás.</p> <p>Existe en la institución un organigrama que es consensuado y respetado por todos. Fue elaborado por el compañero docente de educación física bajo lineamientos de la pasada directora Licda. Sonia Aracely García de Gutiérrez.</p> <p>La directora se considera democrática ya que viene del aula y sabe perfectamente lo que es estar ahí. Trata de mantener constantemente una comunicación abierta ya que solamente a través de ésta se podrán resolver los conflictos que tenga el Centro. Establece que si no hay consenso, ella no toma las decisiones a no ser que sea realmente necesario.</p> <p>Finalmente, califica como excelente la relación que tiene con sus docentes ya que al ser elegida democráticamente y por la mayoría calificada, tiene popularidad y aceptación por parte de sus docentes.</p>	
<p>Questionario a los docentes</p> <p>8- La autoridad en el Centro Escolar se ejerce manteniendo la disciplina, de forma democrática, motivando el diálogo y dando el ejemplo. La autoridad se ejerce de forma personalizada, y tomando acuerdos entre la directora y los docentes.</p> <p>9- Todos los docentes establecen la relación de la dirección administrativa y la docencia como muy buena.</p>	
<p>Questionario a los estudiantes</p> <p>1- La autoridad se ejerce por la directora y los profesores siguiendo reglas de convivencia y armonía. Ahora se hace con respeto y humildad y no como la</p>	

<p>anterior directora.</p> <p>2- Ubican las relaciones entre directora y docentes como excelente en la mayoría de los estudiantes; sin embargo, una minoría la ubicó como regular.</p>					
<p>Cuestionario a los padres de familia</p> <p>1- Al parecer hace falta más autoridad. La administración anterior no tuvo la autoridad necesaria dentro del Centro Escolar y hacia la comunidad educativa. Dan el margen de la duda con la actual directora.</p> <p>2- Al momento, la relación entre la actual directora y los docentes es excelente.</p>					
<p>Anotaciones del investigador</p>					
<p>En el Centro Escolar Colonia Rosa Linda, la anterior administración no dejó un manual de descripción de puestos y funciones, todo se delegaba verbalmente por parte de la directora. La actual administración representada principalmente por la nueva directora espera elaborarlo junto con los docentes el próximo año.</p> <p>Actualmente la autoridad se ejerce democráticamente y se practica mucho el diálogo persona a persona por parte de la directora con los docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>Se evidencia a través de los instrumentos que la relación entre la dirección administrativa y la docencia es considerada desde muy buena a excelente. Este es un aspecto positivo ya que existen muchos retos que afrontar y mucho trabajo por hacer para poder sistematizar la estructura administrativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda.</p>					
<table border="1"> <tr> <td>Indicador N° 5</td> <td>La Comunicación en la Gestión Educativa</td> </tr> <tr> <td>Preguntas del indicador</td> <td>Director (14 – 17); Docentes (10 – 13); Padres de Familia (3 – 4); Estudiantes (3 – 4)</td> </tr> </table>		Indicador N° 5	La Comunicación en la Gestión Educativa	Preguntas del indicador	Director (14 – 17); Docentes (10 – 13); Padres de Familia (3 – 4); Estudiantes (3 – 4)
Indicador N° 5	La Comunicación en la Gestión Educativa				
Preguntas del indicador	Director (14 – 17); Docentes (10 – 13); Padres de Familia (3 – 4); Estudiantes (3 – 4)				
<p style="text-align: center;">RESULTADOS</p>					
<p>Entrevista al director/ a</p> <p>La directora evalúa la comunicación dentro del centro escolar como excelente, y ésta</p>					

se manifiesta mayormente de persona a persona, ya que ella siente que es más efectivo escucharlos individualmente, y solo ratificar el pensamiento común en las reuniones generales. Dice que así evita aquellas personas que no expresan su sentir por temor a la presión del grupo, o lo que los demás piensen de su opinión. Ella contribuye a la comunicación en el centro con una actitud positiva y propositiva en la cual se contemplan aún las posiciones más cerradas o contrarias.

Cuestionario a los docentes

10- Los docentes evalúan la comunicación de la gestión educativa como muy buena

11- Los docentes coinciden con la directora en que es más efectiva en el Centro Escolar la categoría de comunicación de persona a persona.

12- La comunicación en el proceso de gestión escolar se realiza a través de reuniones del personal docente y en asambleas con los padres.

13- Los docentes opinan que la administración Sí contribuye a un proceso de comunicación efectiva por la forma oportuna en la que se brinda la misma; esto ayuda a las relaciones inter-grupales.

Cuestionario a los estudiantes

3- Los estudiantes evalúan la comunicación de la gestión educativa como muy buena.

4- Los estudiantes ratifican lo expresado por la directora y los docentes al confirmar que la categoría de comunicación de la gestión educativa es de persona a persona.

Cuestionario a los padres de familia

3- Los padres evalúan la comunicación de la gestión educativa como muy buena.

4- Estos eligieron la categoría de persona-grupo como la que se da mayormente en el Centro Escolar.

Anotaciones del investigador

Al ser la directora elegida democráticamente, y con la ventaja que ya antes se desempeñaba como subdirectora del turno de la tarde, a ésta no le ha sido difícil

establecer canales de comunicación con la comunidad educativa, principalmente con los docentes. Es de destacar que ella practica la comunicación persona a persona para dar mayor confianza a los docentes y poder escucharlos con más libertad. Esto contribuye a un mejor ambiente laboral, y a realizar de manera efectiva la comunicación, y por ende ayuda a la gestión educativa. La comunicación de la gestión educativa se evalúa al menos en el rubro de muy buena por la comunidad educativa. Los padres de familia fue el único grupo que eligió la categoría de comunicación de la gestión escolar como más efectiva la de persona – grupo, dada la forma muy particular en que se da la comunicación con los padres de familia quienes no frecuentan el Centro Escolar muy a menudo. El resto de la población educativa optó por la comunicación persona-persona ya que se da mayormente en el día a día en el Centro.

Indicador N° 6	El Control y la Gestión Educativa
Preguntas del indicador	Director (18 – 20) Docentes (14 – 16); Padres de Familia (5)

RESULTADOS

Entrevista al director/ a

El control administrativo y educativo del centro está a cargo del CDE que es el ente regulador de la gestión escolar, y que preside la directora del centro. Menciona que no es solamente ella la que asiste a las diferentes ferias de venta de zapatos, uniformes y útiles escolares, sino que también asisten maestros y miembros del CDE para asegurar la transparencia.

El control de la gestión educativa y administrativa funciona a través del CDE que es representado por diferentes sectores de la comunidad educativa quienes firman los cheques y autorizan los gastos. Ella no puede firmar individualmente un cheque ya que es solamente una de las dos firmas autorizadas, las cuales tienen que ir en el cheque para poder erogar fondos. Además, existe el libro de actas del CDE que es manejado por la secretaria del CDE en el cual se escriben todos los acuerdos académico-administrativos. Estos acuerdos van firmados por los integrantes en señal de estar de

acuerdo, y se dan a conocer a la comunidad.

Existe además, el libro de control administrativo adonde se escribe todo lo que viene del Ministerio de Educación.

Se maneja el libro de ingresos propios en el que da cuenta de los ingresos del cafetín, insignias y demás que percibe el centro escolar.

Finalmente, el libro de alimentos donde se lleva el recuento de cancelación de la colaboración de la preparación del refrigerio escolar por parte de los padres de familia.

Cuestionario a los docentes

14-La dirección junto al CDE son los organizamos que están a cargo de ejercer el control administrativo. Estos controles son actualizados cada período administrativo.

15- Los mecanismos de control de la gestión administrativa que existen son: El equipo de gestión de los padres de familia, el PEA y el plan operativo.

16-Los instrumentos que se utilizan para ejercer el control de la gestión educativa son: el PEA, PCC y manual de convivencia.

Cuestionario a los padres de familia

5- Técnicamente no identifican mecanismo de la gestión educativa, solamente mencionaron la supervisión de la dirección y el CDE. Confirman que ambos han funcionado bien.

Anotaciones del investigador

El control y la gestión educativa está a cargo del CDE y quién se encuentra al frente del mismo es la directora. Es este organismo, el que se encarga de ejercer el control administrativo en la institución. Existen libros de firma diariamente que son los que ayudan a ejercer un control administrativo. Para la gestión educativa existe un manual de convivencia el cual no se pudo obtener, pese a los esfuerzos de los investigadores. Solamente se presenta el detalle que no todo el personal conoce el manual, ya que la anterior administración no lo permitía. Se puede ya afirmar que hay acciones que se hacen empíricamente y no están documentadas ya que los investigadores tampoco tuvieron acceso al PEA y al PCC que mencionaron los docentes.

Indicador N° 7	Administración del Personal
Preguntas del indicador	Director (21 – 24) Docentes (17 – 20)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>La directora considera que ejerce un modelo de administración de personal de tipo democrático, ya que le gusta escuchar y tomar en cuenta la opinión de sus compañeros para poder unificar criterios, y encontrar la mejor solución a la problemática que surja.</p> <p>La directora expresa que su liderazgo se basa en el modelaje y evitar las excepciones al máximo. Se administra el personal apegada a la ley, y todos tienen que justificar alguna irregularidad, desacato o incumplimiento.</p> <p>Al existir alguna plaza vacante, ésta se cubre con un interino con fondos del CDE de inmediato, mientras es asignada la plaza por el MINED quien la somete a concurso.</p> <p>Afirma la directora que de las dimensiones descritas de la administración del personal solamente se encuentran desvalorizadas la fisiológica y la económica. La primera debido a que existen docentes enfermos y con dificultades para trabajar y la segunda, debido a que la escuela no está económicamente solvente producto de una mala administración de fondos por la directora anterior.</p>	
Cuestionario a los docentes	
<p>17- Afirman que el modelo democrático de administración de personal es el que impera en el Centro Escolar.</p> <p>18-El personal se administra siguiendo un manual de convivencia, teniendo un maestro por especialidad, y llevando un libro de registro.</p> <p>19- La dirección gestiona un aviso al MINED.</p> <p>20- Las dimensiones de administración que identifican los docentes como desvalorizados son: la económica, el poder jerárquico, la social, la humana, psicológica y fisiológica.</p>	
Anotaciones del investigador	
En el Centro Escolar Colonia Rosa Linda, se está implementando un modelo de	

administración democrático ya que todos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y de ser escuchados. La distribución de responsabilidades satisface al personal ya que no se sobrecarga a unos, y se beneficia a otros. Para administrar el personal se auxilia del libro de firmas y del acercamiento a cada docente. Sin embargo, los docentes mencionaron un manual de convivencia que rige la administración de personal. Los investigadores no tuvieron acceso al documento pese a las gestiones que efectuaron. Además, la actual directora dijo no tenerlo.

Cuando por diversos motivos un docente se retira, primeramente es el CDE quién con los fondos que maneja contrata un docente, mientras la directora comunica al MINED la plaza vacante, y este último nombra al docente.

Una de las dimensiones más descuidadas en opinión de la mayoría del personal es la fisiológica ya que tienen muchos docentes enfermos producto del estrés y el mucho trabajo. La dimensión económica tiene también relevancia dado que los docentes sienten adolecer de su carencia. Esto estaría de acuerdo con la propuesta de dignificación del magisterio que el actual gobierno y gobiernos pasados ya han mencionado anteriormente.

Indicador N° 8	Administración Operativa de la Gestión Educativa
Preguntas del indicador	Director (25 – 26)
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
<p>La gestión educativa del centro se inicia con una fase de diagnóstico para descubrir y priorizar las necesidades del centro escolar. Posteriormente, se formula el proyecto y se somete a discusión con la comunidad educativa. Se toman en cuenta las diferentes observaciones que se brindan, y una vez incorporadas, se aprueba el proyecto.</p> <p>En lo referente a los diferentes instrumentos que se elaboran para hacer la gestión educativa del centro, la directora admitió que no posee ningún documento elaborado. Afirma que la ausencia de estos documentos importantes de gestión escolar obedece a que ha recientemente llegado a la dirección y que la administración anterior no le reportó nada</p>	

sobre su previa elaboración. Por lo tanto, asumirá la responsabilidad de partir de cero para elaborarlos.

Anotaciones del investigador

La actual administración en la parte operativa del centro tiene que partir de cero ya que la administración saliente no le dejó nada. La directora actual manifiesta que duda de la existencia de los instrumentos ya que al pedir que se los entregaran, solamente recibió promesas que luego nunca fueron cumplidas.

La directora organizará diversas reuniones a inicios del otro año con su personal para poder elaborar los instrumentos de gestión educativa que permitan el mejor funcionamiento del centro escolar y tener claros los objetivos a lograr. Por el momento trabaja en un diagnóstico de la institución para dar punto de partida.

Esta dimensión es determinante para el presente estudio ya que la elaboración de los documentos de gestión educativa del MINED es un punto de partida de cualquier gestión educativa. Sean estos documentos o similares los que inician el trabajo de gestión escolar, y al carecer de ellos, se limita grandemente el marco teórico de dicha gestión, dejándolo todo al plano de la praxis diaria.

Indicador N° 9	Información y Entropía del Centro Escolar
Preguntas del indicador	Director (27 – 28); Docentes (21 – 22); Padres de Familia (6 – 7); Estudiantes (5 – 6)

RESULTADOS

Entrevista al director/ a

La señora directora menciona como fortalezas y oportunidades del Centro Escolar Colonia Rosa Linda la fuerza popular con la que fue elegida, la ayuda que recibe el Centro Escolar por parte de la iglesia católica, la visión administrativa de tono democrática que implementa y el modelaje que muestra a sus docentes que considera son las claves para un efectivo liderazgo.

Por otro lado, al hablar de las debilidades y amenazas que enfrenta el Centro, ella menciona la mala administración anterior que dejó un déficit económico grande, y que retrasará la implementación de nuevos proyectos al estar el centro escolar endeudado. Fue

clara en señalar que la mala administración de la anterior directora, es la responsable del desfaldo económico que actualmente enfrenta, y asevera que tardará al menos un año en recuperar el curso administrativo del centro escolar.

Cuestionario a los docentes

21-Los docentes señalan como fortalezas y oportunidades de Centro Escolar la buena ubicación, apoyo de diferentes instituciones, padres de familia, y la buena infraestructura. Entre otros aspectos se mencionan el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y la flexibilidad administrativa.

22-Las debilidades y amenazas del Centro son el acceso de personas anti-sociales, poca ayuda de los padres de familia, poco material especializado para la labor docente y la deserción escolar.

Cuestionario a los estudiantes

5- Los estudiantes resaltan la enseñanza, buena infraestructura, buena educación, y que los maestros son confiables.

6- En contraste, señalan en un contexto negativo el mal mantenimiento de los sanitarios, el mal uso de la infraestructura, pues es manchada, y la inseguridad en los alrededores del Centro.

Cuestionario a los padres de familia

6- Las fortalezas que señalaron los padres de familia se refieren a las actividades extra curriculares del Centro escolar tales como la banda de paz, actividades integradoras para la familia y la escuela de padres.

7- Las debilidades y amenazas identificadas son la deserción escolar, pandillerismo y poca comunicación entre docente-dirección.

Anotaciones del investigador

En el Centro Escolar Colonia Rosa Linda, se encuentra actualmente como principal fortaleza, que la directora fue elegida por consenso del personal, cuenta con apoyo popular. Se señala además, que existen buenas actividades académicas dentro del Centro que a su vez favorecen una educación integradora de todos los sectores involucrados. La principal debilidad es el déficit económico que dejó la anterior administración, y que obliga a la actual a pagar deudas. Esto imposibilita proyectarse a solventar problemas como la

compra de material didáctico, el arreglo de los baños y techos de varias aulas que están totalmente inservibles. La deserción escolar es señalada como una amenaza al centro así como también la presencia de grupos antisociales en el perímetro de la comunidad educativa. El principio de autoridad de los administradores y docentes se ve mermado por el temor a meterse en problemas con los grupos antisociales.

Indicador N° 10

Causalidad y Teleología del Centro Escolar

Preguntas del indicador

Director: (29 – 30); Docentes (23 – 24); Padres de Familia (8)

RESULTADOS

Entrevista al director/ a

La directora señaló que la causa de las debilidades y amenazas del Centro Escolar Rosa Linda viene de una mala administración. Aseguró que “todo el trabajo de la pasada directora lo hizo sola, sin levantar actas ni involucrar a nadie”. Estima que el desfaldo económico del Centro Escolar ronda los tres mil dólares (\$ 3,000.00) siendo éstos muy significativos para llevar a cabo proyectos de gestión escolar del Centro. Señala que la directora anterior está enfrentando cargo por malversación de fondos y será auditada por las instancias respectivas.

Dentro de los aspectos que influyen grandemente en la gestión escolar de su institución, puede mencionar que existe una resistencia al cambio por un 20% de su personal dado que aún no la conocen a ella como directora. Esta mala información ha creado prejuicios y paradigmas de una minoría que le llevará tiempo borrar.

Sostiene que ella fue subdirectora del turno de la tarde y que todos están acostumbrados a su ritmo de trabajo, pero en el turno de la mañana ha visualizado un desorden administrativo producto de malas prácticas anteriores que le ocupará un considerable tiempo para poder eliminarlo.

Finalmente, hizo una invitación a los investigadores a volver a su centro escolar dentro de un par de años para poder compartir con ellos la nueva gestión educativa que realizará en el corto y mediano plazo.

Cuestionario a los docentes

23- Las causas de las debilidades y amenazas del Centro escolar son atribuidas por los docentes a la situación social y económica que afecta los hogares de los estudiantes.

24- Los docentes como entes académicos logran visualizar que la cultura de la población y la emigración, hacen que a los jóvenes no les interese el estudio; pues están pensando en salir del país.

Cuestionario a los padres de familia

8- Los padres de familia se muestran muy dañados por la pasada administración ya que señalan que faltó comunicación. Con la dirección actual surge el temor que suceda lo mismo, ya que no conocen muy bien a la actual administradora, principalmente los padres del turno de la mañana.

Anotaciones del investigador

La directora actual por varios años tuvo el cargo de subdirectora en el turno de la tarde, donde se encargó de aplicar la disciplina a los estudiantes y controlar a los docentes en planificaciones y asistencia. A pesar de ser una misma institución en el turno del matutino se trabajaba de forma diferente ya que era otra persona quién ejercía la subdirección, y la anterior directora descargaba en cada subdirector las actividades antes mencionadas. Al llegar a la dirección, algunos docentes y padres de familia del turno de la mañana se encuentran prejuiciados contra la directora actual ya que tienen la idea que es “yuca”. Ésta tendrá el reto de ganar la confianza de este pequeño grupo de docentes y acoplarlos a su forma de trabajo.

Cabe en este apartado el resaltar la opinión de los docentes en lo referente a que existen patrones culturales que afectan el desarrollo de la gestión educativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda. La ya famosa “Cultura del Diablo” afecta grandemente al centro en materia de desfalcos económicos, falta de responsabilidad en la elaboración de documentos de gestión educativa que ya tendrían que estar elaborados, el compadrazgo, la comunicación informal, la marcada resistencia al cambio y el costumbrismo entre otros que aunque no están documentados en libros de gestión escolar forman parte de las fuerzas vivas y de peso para poder hacer una verdadera sistematización de la gestión escolar del Centro.

3.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE EMPLEO

3.3.1. Descripción de los Instrumentos de la Investigación

Se han diseñado cuatro tipos de instrumentos para la presente investigación. Estos instrumentos fueron diseñados tomando en cuenta los principales indicadores de la gestión educativa que deben ser identificados dentro de un centro escolar y son tomados del marco teórico del presente documento. Además, se tiene la participación de dos indicadores adicionales que se desarrollaron en la base teórica de análisis y pertenecen a la teoría general de sistemas. Ellos son la causalidad y teleología, y la información y entropía, que son los que más arrojan datos contextuales de la investigación. Las técnicas e instrumentos que se administraron fueron:

1) Técnica: Entrevista al director / a. La entrevista al director/ a es el instrumento principal de la presente investigación ya que el protagonista de llevar a cabo la gestión educativa es el director o directora. Descansa en sus hombros todo lo que la naturaleza del proceso de gestión educativa y es necesario abordarlo desde diferentes aspectos de la gestión educativa los cuales se cubren a través de las diversas preguntas que se realicen. La formulación de la Gestión Educativa de ambos centros escolares será grandemente dada por la descripción que el director o la directora proporcionen a los investigadores de cómo se realiza de forma pragmática la gestión escolar de los centros.

2) Técnica: Cuestionario para docentes. Los y las docentes de los centros escolares son una segunda fuente de información que proveerá la necesaria contraparte para poder llegar a visualizar objetivamente la naturaleza de gestión educativa de ambos centros escolares. Podrán en alguna medida existir diferencias de opinión de la forma en que se realiza la gestión educativa en ambos centros desde el punto de vista de la dirección con la de los y las docentes; sin embargo, esto contribuirá a que se brinde una visión más holística y sistémica del la gestión educativa que realmente se lleva a cabo en ambos centros escolares.

3) Técnica: Encuesta a los padres de familia: La presente investigación es llevada a cabo bajo los lineamientos contemplados en la teoría de sistemas, y es esta la razón por la cual es necesario que los padres de familia contribuyan a su visión de cómo se realiza la gestión educativa en cada centro escolar. Posiblemente, los padres de familia pudieran desconocer términos técnicos de lo que gestión educativa implica, pero al ser parte de la comunidad educativa, podrán proporcionar información que ayude a formular y describir la gestión que se realiza sin necesariamente saber que se habla de ellas.

4) Técnica: Encuesta a los estudiantes: De igual manera, los y las estudiantes no manejan un bagaje técnico de lo que la gestión educativa implica, pero serán contemplados para poder arrojar información que proporcione una visión sistémica de cómo se realiza y como la viven y sienten los estudiantes de ambos centros escolares.

Los instrumentos que se administraron en la presente investigación pueden ser vistos en el **anexo # 1**.

3.3.2. Técnicas de Empleo

La investigación buscará presentar sus resultados mediante el **modelo de narración por temas** (en nuestro caso por indicador); en los que se muestra cada tema con sus unidades de significado, categorías, anotaciones del investigador y definiciones. Para lograr cubrir todos los indicadores que completan el cuadro de la gestión educativa, se diseñaron preguntas claves o envoltentes de lo que cada indicador desarrolla. Todas las preguntas nacen del Marco Teórico o de los Enfoques y Categorías de la presente investigación, y son operativizadas de acuerdo a las diferentes áreas del indicador a las que cada pregunta responde.

3.3.2.1. Indicadores de la Gestión Educativa del Presente Estudio (Preguntas por indicador)

1) Establecimiento del Centro Escolar o Institución Educativa

Preguntas:

¿En qué año se fundó el Centro Escolar? ¿Bajo qué condiciones?

¿Cómo se han elegido las autoridades del centro escolar?

¿En qué fase de su desarrollo de gestión educativa se encuentra su centro escolar?

Fase de introducción: ___ Fase de expansión: ___ Fase de estabilización y madurez: ___

2) Políticas de funcionamiento del centro escolar

Preguntas:

¿Cómo se han establecido las políticas educativas, administrativas y sociales del centro escolar?

¿Cuáles son las políticas educativas, administrativas y sociales del Centro Escolar?

3) De la planeación administrativa

Preguntas:

¿Cómo se realiza la planeación administrativa?

¿De qué forma ayuda la planeación administrativa en los procesos académicos?

¿Quiénes son los responsables de la organización escolar?

¿Cómo se realiza la planeación de la actividad docente?

4) Acerca de la Estructura Administrativa de Centros Escolares

Preguntas:

¿Existe un manual de descripción de puestos y sus funciones? De ser así, ¿Quién lo elaboró? ¿Es funcional?

¿Existe un organigrama consensuado de la institución? Si su respuesta es sí: ¿Se respetan las líneas de autoridad?

¿De qué forma se ejerce la autoridad en el Centro Escolar?

¿Cómo se manifiesta la relación entre la dirección administrativa y la docencia?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

5) La Comunicación en la Gestión Educativa

Preguntas:

¿Cómo evaluaría la comunicación de la gestión educativa que se realiza en el Centro Escolar?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

De las siguientes categorías de comunicación, ¿Cuál es la más efectiva en el centro escolar?

a) Persona-persona: _____ b) Persona-grupo: _____ c) Grupo-grupo: _____

¿De qué forma se manifiesta la comunicación en los procesos de gestión escolar?

¿Cómo contribuye la administración a un proceso de comunicación efectivo?

6) El Control y la Gestión Educativa

Preguntas:

¿Quién o qué organización está a cargo de ejercer el control administrativo en la gestión escolar?

¿Qué mecanismos de control de gestión administrativa existen en la organización escolar? ¿Son éstos funcionales?

¿Qué instrumentos se han generado o se utilizan para ejercer el control de la gestión educativa?

7) Administración de Personal

Preguntas:

¿Cuál es el modelo de administración de personal que impera?

Democrático: _____ Autocrático: _____ Social-Participativo: _____

¿Cómo se administra el personal en el centro escolar?

¿Cuándo el MINED no asigna docente a “x” plaza, ¿cómo se solventa para suplirla mientras es oficialmente asignada?

¿Cuál de las siguientes dimensiones de administración de personal se encuentra desvalorizada en su centro escolar?

- La dimensión fisiológica_____
- La dimensión Psicológica _____
- La dimensión social o de estatus_____
- La dimensión económica, o de sustento _____
- La dimensión de poder jerárquico: _____
- La dimensión humana: _____

8) Administración Operativa de la Gestión Educativa

Preguntas:

¿De qué forma se lleva a cabo la gestión educativa en su Centro Escolar?

¿Cuáles de los siguientes instrumentos de gestión educativa se administran en su centro escolar?

Proyecto Educativo Institucional: _____ Plan Escolar Anual: _____

Proyecto Curricular del Centro: _____ Proyectos de Gestión: _____

Proyectos Complementarios: _____

❖ **Los siguientes dos criterios son producto de la influencia que posee en la presente investigación la teoría general de sistemas:**

9) Información y Entropía del centro escolar

Preguntas:

¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades en la gestión del Centro Escolar?

¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la gestión del Centro Escolar?

10) Causalidad y teleología del centro escolar

Preguntas:

¿En su opinión, cuales son las causas de las debilidades y amenazas de la gestión del Centro Escolar?

¿Qué aspectos fuera de los anteriormente mencionados influyen grandemente en la gestión escolar en su institución? Por ejemplo, la cultura de la población, el hambre, el compadrazgo, etc.

3.3.2.2. Matriz de relación de indicadores con las preguntas y los instrumentos administrados.

Nombre de cada Indicador en su numeración correlativa en la siguiente tabla

- 1) Establecimiento del Centro Escolar o Institución Educativa
- 2) Políticas de funcionamiento del centro escolar
- 3) De la planeación administrativa
- 4) Acerca de la Estructura Administrativa de Centros Escolares
- 5) La Comunicación en la Gestión Educativa
- 6) El Control y la Gestión Educativa
- 7) Administración de Personal
- 8) Administración Operativa de la Gestión Educativa
- 9) Información y Entropía del centro escolar
- 10) Causalidad y teleología del centro escolar

N° de Indicador	Pregunta	Fuente			
		Director	Docentes	Padres	Estudiantes
1	¿En qué año se fundó el Centro Escolar? ¿Bajo qué condiciones?	X			
	¿Cómo se han elegido las autoridades del centro escolar?	X	X		

	¿En qué fase de su desarrollo de gestión educativa se encuentra su centro escolar? Fase de introducción: ___ Fase de expansión: ___ Fase de estabilización y madurez: ___	X	X		
2	¿Cómo se han establecido las políticas educativas, administrativas y sociales del centro escolar?	X	X		
	¿Cuáles son las políticas educativas, administrativas y sociales del Centro Escolar?	X	X		
3	¿Cómo se realiza la planeación administrativa?	X			
	¿De qué forma ayuda la planeación administrativa en los procesos académicos?	X	X		
	¿Quiénes son los responsables de la organización escolar?	X	X		
	¿Cómo se realiza la planeación de la actividad docente?	X	X		
4	¿Existe un manual de descripción de puestos y sus funciones? De ser así, ¿Quién lo elaboró? ¿Es funcional?	X			
	¿Existe un organigrama consensuado de la institución? Si su respuesta es sí: ¿Se respetan las líneas de autoridad?	X			
	¿De qué forma se ejerce la autoridad en el Centro Escolar?	X	X	X	X
	¿Cómo se manifiesta la relación entre la dirección administrativa y la docencia? Excelente: ___ Muy Buena: ___ Buena: ___ Regular: ___	X	X	X	X
5	¿Cómo evaluaría la comunicación de la gestión educativa que se realiza en el Centro Escolar? Excelente: ___ Muy Buena: ___ Buena: ___ Regular: ___	X	X	X	X
	De las siguientes categorías de comunicación, ¿Cuál es la más efectiva en el centro escolar? a) Persona-persona: ___ b) Persona-grupo: ___ c) Grupo-grupo: ___	X	X	X	X
	¿De qué forma se manifiesta la comunicación en los procesos de gestión escolar?	X	X		

	¿Cómo contribuye la administración a un proceso de comunicación efectivo?	X	X		
6	¿Quién o qué organización está a cargo de ejercer el control administrativo en la gestión escolar?	X	X		
	¿Qué mecanismos de control de gestión administrativa existen en la organización escolar? ¿Son éstos funcionales?	X	X	X	
	¿Qué instrumentos se han generado o se utilizan para ejercer el control de la gestión educativa?	X	X		
7	¿Cuál es el modelo de administración de personal que impera? Democrático:____ Autocrático:____ Social-Participativo: ____	X	X		
	¿Cómo se administra el personal en el centro escolar?	X	X		
	¿Cuándo el MINED no asigna docente a "x" plaza, ¿cómo se hace para suplirla mientras es oficialmente asignada?	X	X		
	¿Cuál de las siguientes dimensiones de administración de personal se encuentra desvalorizada en su centro escolar? <ul style="list-style-type: none"> • La dimensión fisiológica____ • La dimensión Psicológica ____ • La dimensión social o de estatus____ • La dimensión económica, o de sustento ____ • La dimensión de poder jerárquico: ____ • La dimensión humana: ____ 	X	X		
8	¿De qué forma se lleva a cabo la gestión educativa en su Centro Escolar?	X			
	¿Con cuáles de los siguientes instrumentos de gestión educativa se administran en su centro escolar? Proyecto Educativo Institucional: ____ Plan Escolar Anual: ____ Proyecto Curricular del Centro: ____ Proyectos de Gestión:____ Proyectos Complementarios: _____	X			
9	¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades en la gestión del Centro Escolar?	X	X	X	X

	¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la gestión de Centro Escolar?	X	X	X	X
10	¿En su opinión, cuales son las causas de las debilidades y amenazas de la gestión del Centro Escolar?	X	X		
	¿Qué aspectos fuera de los anteriormente mencionados influyen grandemente en la gestión escolar en su institución? Por ejemplo, la cultura de la población, el hambre, el compadrazgo, etc.	X	X	X	

3.4 VALIDACIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

De acuerdo a las características de abordaje del problema en esta investigación, se clasifica este estudio en una investigación de tipo **cualitativa**. Ya que: “Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre – con frecuencia denominada teoría fundamentada (Esterberg, 2002) - . Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general”³⁶ Habrá que dejar claro que más que describir lo que la gestión escolar establece como metodología de su ejecución, lo cual sería una investigación meramente documental, se pretende identificar la realidad de lo que se manifiesta en ambos centros escolares ya sea que se acerquen a lo que los libros dictan o no. Lo que importa es describir la gestión educativa que se realiza en los Centros Escolares Colonia Rosalinda y España como se evidencie y se esté realizando en la actualidad.

La presente investigación ha sido diseñada como una investigación de tipo **descriptivo**, ya que recolecta datos de diversos aspectos de la gestión educativa que se manifiesta en los Centros Escolares España y Colonia Rosa Linda. También se busca señalar las

³⁶ Hernández Sampieri, R. y otros. (2007) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México. Página: 8.

características y los perfiles de gestión escolar que se llevan a cabo en los centros antes mencionados. En la investigación se recolectarán datos sobre diversos indicadores del fenómeno a investigar que fueran previamente definidos en el marco teórico. Ya que los estudios descriptivos miden conceptos o recogen información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan los indicadores sino como se reflejan en la realidad a través de los instrumentos de medición elaborados para tal efecto.

Dentro de las formas de exposición narrativa para la presentación de resultados de estudios cualitativos, se encuentra la de **modelo desarrollado** que pretende ubicarse en la descripción de componentes del todo, para finalmente describir a través de sus componentes la visión total del fenómeno.

A manera de ejemplo, el modelo desarrollado en una investigación del clima organizacional de una empresa se manifiesta en el estudio de las percepciones del clima organizacional departamental que determinarán el clima organizacional total. La formulación narrativa entonces, describe el clima en cada sección de la empresa y luego a través de ello, se describirá el clima organizacional en toda la empresa evaluando al mismo tiempo como el clima de cada sección afectará el clima de la totalidad de la empresa. Extrapolando el ejemplo y adaptándolo a la investigación que se muestra, se pretenderá a través del modelo desarrollado de narración el describir la gestión escolar de cada centro, mediante la descripción de lo que se han formulado como indicadores de la gestión escolar, que a su vez nos proporcionarán la descripción de toda la gestión escolar de cada centro.

La investigación busca presentar sus resultados mediante el **modelo de narración por temas** (en este caso por indicador); en los que se muestra cada tema con sus unidades de significado, categorías, anotaciones del investigador y definiciones, tal y como se muestra en el esquema ya aclimatado a continuación:

Indicador N° ____	Nombre del indicador
Preguntas del indicador	Correspondencia con las preguntas de los instrumentos
RESULTADOS	
Entrevista al director/ a	
Cuestionario a los docentes	
Cuestionario a los estudiantes	
Cuestionario a los padres de familia	
Anotaciones del investigador	

3.5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente investigación es la descripción de la gestión escolar que se realiza en los dos centros en estudio. Para ello, se debe tomar un retrato de la forma en la que se están haciendo las cosas dentro del centro sin criticarlo o analizarlo. Por lo tanto, a continuación se hace una reproducción de cómo se realizan las actividades en ambos centros escolares y por cada indicador de la gestión educativa que se realiza en cada uno de ellos. A efecto de proveer conclusiones globales de cómo es la gestión en ambos centros escolares se utilizará la técnica del semáforo para tomar un retrato global de la situación de cada centro por cada indicador. Hay que recordar que el color rojo representa una situación crítica, el color amarillo una situación potencialmente peligrosa pero aún no latente, y el verde implica un buen estado de la gestión escolar en dicha área o indicador investigado.

3.5.1 Descripción por indicador de la gestión educativa del Centro Escolar España.

Indicador # 1: Establecimiento del Centro Escolar o Institución Educativa

El Centro Escolar España es una institución educativa pública de El Salvador. Por lo tanto, está completamente establecida desde el 23 de febrero de 1962; es decir, posee la institución ya 51 años de fundación. En consecuencia, tiene todos los elementos para decir que está plenamente establecida. La investigación la ubica dentro de una fase de estabilización y madurez. Sin embargo, la falta de evidencia que muestre los diferentes planes operativos de la gestión escolar que se lleva a cabo, sumado a marcados problemas de comunicación, producirán un giro en su descripción por carecer de los elementos técnicos necesarios para ubicarla en tal fase. Siendo de esta forma ubicada la gestión escolar en su fase de expansión.

Indicador # 2: Políticas de funcionamiento del centro escolar

Se encontró evidencia de contradicción entre lo expresado por el director de Centro Escolar España y sus docentes. El primero afirma el poseer las políticas educativas, administrativas y sociales del Centro, pero por otro lado, todos los docentes

encuestados manifestaron que las desconocían y hasta algunos lo atribuyeron al cambio de director que fue hace ya dos años. Dado que las políticas deben de existir, ser difundidas y aplicadas, el desconocimiento de su existencia y contenido producen que las políticas de funcionamiento del Centro Escolar España sean consideradas nulas o poco efectivas. Se evidencia una falta de sistematización de las políticas de funcionamiento del Centro Escolar, ya que simplemente no existe documentación alguna que respalde su creación y ejecución.

Indicador # 3: De la planeación administrativa

La planeación administrativa se encuentra centrada en el director de la institución. Existe el PEI como instrumento principal que guía la planeación administrativa del Centro. La planeación administrativa carece de una visión de equipo de trabajo ya que predomina la autocracia en la toma de decisiones que afectan a todos. Se puede afirmar que aunque existe conciencia de cómo realizar el PEI y demás instrumentos de planeación administrativa, no se realizan todos los instrumentos. La dinámica de la elaboración del PEI se encuentra quebrantada ya que el director lo elabora y guarda secretamente perdiéndose así su razón de ser y la forma correcta de ser elaborado. Pese a que todos están conscientes de su importancia, la planeación administrativa se encuentra poco socializada y es elaborada de una forma no participativa de todos los sectores de toda la comunidad educativa.

Indicador # 4: Acerca de la estructura Administrativa de centros escolares

La estructura administrativa del Centro España se encuentra bastante frágil ya que se puede apreciar el concepto de autoritarismo dentro del pensamiento de los docentes. Este sentir es aún percibido tanto por los estudiantes como también por los padres de familia. El director no posee sensibilidad ante este problema ya que no muestra ningún signo de percepción de la problemática ya que la autoridad se ejerce de forma impersonal y por medio de circulares y a través del micrófono en frente de todo el mundo.

En cuanto a las relaciones entre la dirección administrativa y la docencia, el director coloca el rubro dentro de los límites de lo normal y no logra percibir el sentir de su cuerpo docente que lo ubica en el rango de “regular” siendo este la más baja apreciación dentro del cuestionario para los docentes. Algunos padres de familia y

estudiantes han empezado a percibir estos vacíos dentro de la estructura administrativa del Centro Escolar España.

Existe un manual de descripción de puestos que según se investigó, necesita ser actualizado ya que data de muchos años anteriores. Así mismo, el Centro Escolar cuenta con un organigrama consensuado por toda la comunidad educativa.

Indicador # 5: La comunicación en la gestión educativa

La comunicación del Centro Escolar España es percibida por los docentes y director como regular. Esto es un indicador de uno de los grandes problemas que posee la gestión escolar en el Centro Escolar: falta de una verdadera comunicación entre los docentes y el director. Los estudiantes y padres de familia ubican la comunicación dentro del concepto de bueno a muy bueno.

Dentro del Centro se ejerce una comunicación mayormente de persona a persona aunque los estudiantes la perciben como de persona a grupo dado que son los docentes quienes les comunican las diferentes gestiones institucionales. El problema de la comunicación persona a persona es que cuando se sobre utiliza, tiende a generar subjetivismos en la interpretación de su contenido.

La comunicación de los procesos de gestión escolar se realiza a través de circulares y comunicación oral a través del micrófono produciendo así pérdidas de información valiosa ya que no se realiza bidireccionalmente. Puede afirmarse que las circulares son un ejemplo de una comunicación vertical, y para nada obtiene retroalimentación tan necesaria para la mejora de los procesos administrativos y la elaboración de los diversos instrumentos de gestión escolar.

Indicador # 6: El control y la gestión educativa

El control de la gestión educativa está enfocado principalmente el director, pero cabe resaltar que existe participación con el CDE y esto lo vuelve más participativo.

Docentes y el director coinciden en afirmar que el libro de registro de asistencia al Centro es el mecanismo de control de la gestión administrativa aunque se puede evidenciar la pobreza del conocimiento de lo que la gestión educativa implica al limitarse únicamente a un libro de firmas que solamente certifica la asistencia y no una memoria de labores, rendición de cuentas, planes de corto, mediano y largo plazo, evaluación de los proyectos de gestión, evaluación del Plan Escolar Anual y demás

que deberían existir como parte activa de los procesos de gestión escolar que se deben de realizar en todo centro escolar.

Parece que los planes de control y gestión educativa están más supeditados a lo que el Ministerio de Educación pueda exigir, de lo que se necesita realmente para sacar adelante un centro escolar.

Indicador # 7: Administración de personal

Definitivamente la dimensión de administración del personal se encuentra en problemas en el Centro Escolar España. Existen dos puntos de vista completamente opuestos: El del director que se auto proclama con una administración de personal democrática, y los docentes encuestados que ubican la administración del personal como autocrática. Dada la información que establece que hay mucha comunicación por medio de circulares (las cuales evidencia una comunicación de tipo vertical), y a lo observado por los investigadores, se puede afirmar que existe un tipo de administración del personal docente de tipo autocrática en la que las opiniones del personal no son tomadas en cuenta ni se da un consenso de las decisiones administrativas que se ejecutan en el Centro. Las plazas son adjudicadas conforme a la ley, pero dentro del espacio de la administración autocrática, cabe la posibilidad que se mantenga el compadrazgo dentro de la administración del personal. Los docentes afirmaron en las encuestas que todas las dimensiones de administración del personal se encuentran descuidadas evidenciando el descontento que existe al no haber una administración del personal de acuerdo a las demandas del presente. Existe un modelo tradicionalista de administración del personal con sus respectivas características y consecuencias que a la postre ahogarán una efectiva gestión escolar o los proyectos que surjan en ella.

Indicador # 8: Administración operativa de la Gestión Educativa

La administración operativa del Centro Escolar España posee más preguntas que respuestas ya que no se ha comunicado y difundido dentro de la comunidad educativa los diferentes instrumentos de gestión escolar que el director manifiesta tener. Es el señor director quien formula los proyectos; sin embargo, dada la falta de comunicación que se evidencia al interior del centro ya que la comunicación se da básicamente en dos formas: por circulares y por anuncios orales a través del micrófono, la comunidad

manifiesta no conocerlos. Ante esta situación, surge la duda de parte de todos, inclusive de los investigadores, si realmente existen, ya que aunque el director afirmó poseerlo, cuando se le solicitaron lo único que hizo fue darle largas al asunto. Lo que los investigadores pudieron evidenciar fue un PEI que data de la administración anterior. El director finalmente no pudo presentar evidencia física de la elaboración de los diferentes instrumentos de gestión escolar, y debido a ello, los investigadores concluyen que éstos no existen. Puede entonces afirmarse que la administración operativa de la gestión educativa se encuentra en problemas por la falta de elaboración de proyectos, presencia o diseminación de los mismos, aunque si puede evidenciarse el conocimiento de la importancia que ellos poseen para poder marcha los procesos de gestión escolar.

Indicador # 9: Información y entropía del centro escolar

Es evidente la falta de comunicación que existe por parte de la administración actual y que ya es percibida por toda la comunidad educativa. Esto no permite el óptimo desarrollo de los proyectos institucionales ya que no se puede obtener información real de todos los involucrados para obtener proyectos de gestión escolar que verdaderamente marquen la diferencia en cuanto al desarrollo a corto y mediano plazo. Además, es también común a todos, la preocupación en cuanto a la seguridad dentro y fuera del Centro Escolar. Muchos estudiantes mencionaron como algo negativo la falta de mantenimiento y aseo en los baños. Ambos problemas más que causas son consecuencias de una irregular gestión de proyectos escolares ya que esta información no es palpada por las autoridades del Centro. Se muestra un panorama en el cual la cabeza esta desarticulada del cuerpo, y esto repercute en la falta de unificación de esfuerzos hacia objetivos institucionales. Existe un CDE, pero el director no recibe los insumos necesarios de parte de la comunidad para ser discutidos en éste, o puede no estar interesado en hacerlo.

Por otra parte, se evidencia que el Centro Escolar España posee un personal docente calificado, y que favorece el desarrollo de una muy buena educación la cual es también valorada por padres de familia y estudiantes. La institución cuenta ya con buen prestigio académico que viene otorgado y reconocido por la comunidad.

Indicador # 10: Causalidad y teleología del centro escolar

La teoría general de sistemas muestra su color en este indicador de la gestión educativa del Centro Escolar España. Se logran evidenciar factores muy importantes y que afectan la gestión escolar dentro del centro. Estos aspectos tales como: el compadrazgo, la cultura de la población, el hambre, la falta de cooperación para el trabajo en equipo y la marcada deficiencia en materia de comunicación han sido factores que la teoría de sistemas ha arrojado y no son nada despreciables. Estos factores son dignos de considerar por cualquier administrador ya que se podrían cumplir con todos los elementos técnicos de lo que la gestión educativa implica, y no lograr obtener resultados por la significancia y poder que estos agentes poseen. Deben entonces ser estos factores culturales más atendidos para poder generar mejores resultados en cuanto a logros de la gestión educativa del Centro Escolar España.

Los elementos anteriormente citados no son parte de un aparataje técnico de elementos que conforman la elaboración de una consistente gestión escolar, más bien, son elementos de tipo cultural y holístico que subyacen a los tecnicismos, y se manifiestan con protagonismo en el desarrollo de proyectos de gestión educativa de una forma indirecta pero muy consistente.

3.5.2 Descripción por indicador de la gestión educativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda

Indicador # 1: Establecimiento del Centro Escolar o Institución Educativa

El Centro Escolar Colonia Rosa Linda fue fundado en el año de 1988 y surgió en primer plano como un anexo del Centro Escolar Jorge Larde en San Martín. Cuenta ya con 25 años desde su fundación, y al ser una institución pública administrada por el Ministerio de Educación, está completamente establecida. Su historia ha denotado muchos abusos administrativos como es el caso de un interinato de un director pasado que duró 10 años, y producto de ello, la institución se encuentra demorada en sus fases de desarrollo de la gestión educativa ya que es casi unánime que se ubica en la fase de introducción. Parece que las múltiples deficientes administraciones anteriores han pasado la factura, y el desarrollo de su proceso de gestión escolar la ha ubicado al

inicio del proceso administrativo, funcionando de una forma muy particular o subjetiva sin un rumbo fijo, consensuado y pre establecido. Habrá que esperar los resultados de la nueva administración que aunque tiene muy poco tiempo en facultades, presenta una plataforma administrativa que pudiera dar resultado de seguir de acuerdo a lo entrevistado.

Indicador # 2: Políticas de funcionamiento del centro escolar

Existe dentro del Centro Escolar Colonia Rosa Linda un buen clima en cuanto a lo educativo, administrativo y social al momento de realizar la investigación. La fuente entrevistada dijo que esta realidad había cambiado a mejores condiciones con la salida de la administración anterior, y que por ello, existía muy buena perspectiva administrativa en estos rubros. Lo anteriormente establecido es solamente un atenuante a la realidad investigada: no existe políticas de funcionamiento del Centro Escolar, y al no haber, la institución se mantiene como un barco sin rumbo que sigue a otro barco llamado Ministerio de Educación. Este barco por lejano no le proporciona al Centro Escolar la claridad necesaria para que se establezca una gestión consistente que dependa de sus políticas de funcionamiento.

Indicador # 3: De la planeación administrativa

La planeación administrativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda poseería una base de pensamiento muy buena y de llevarse a cabo obtendrá frutos muy beneficiosos para la comunidad educativa. La planeación administrativa posee el protagonismo que merece en las mentes de los docentes y administradores. Tiene sentimiento grupal en ser todos partícipes de su elaboración. Hasta se puede afirmar que las nociones de cómo realizarla poseen bases sólidas. El mayor problema es que no existe la planeación administrativa registrada en documentos que puedan mostrarse. Nuevamente se deja únicamente a la intención, la tarea de mostrar evidencias de los documentos de planeación administrativa del Centro Escolar.

Indicador # 4: Acerca de la estructura Administrativa de centros escolares

En el Centro Escolar Colonia Rosa Linda, la anterior administración no dejó un manual de descripción de puestos y funciones, todo se delegaba verbalmente por parte de la directora sin registro alguno. La actual administración representada principalmente por la nueva directora espera elaborarlo junto con los docentes el próximo año (2014). Actualmente la autoridad se ejerce democráticamente y se practica mucho el diálogo

persona a persona por parte de la directora con los docentes, estudiantes y padres de familia.

Se evidencia a través de los instrumentos, que la relación entre la dirección administrativa y la docencia es considerada desde muy buena a excelente. Este es un aspecto positivo ya que existen muchos retos que afrontar y mucho trabajo por hacer para poder sistematizar la estructura administrativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda. La gestión escolar efectiva demanda del establecimiento de una sólida estructura administrativa para lograr obtener los frutos deseados. De no implementar mecanismos de descripción de puestos y una manual de funciones se puede caer en un vacío administrativo en el que la hegemonía impere en todo momento y la costumbre se haga ley.

Indicador # 5: La comunicación en la gestión educativa

La comunicación de la gestión educativa es un punto positivo en el Centro Escolar Colonia Rosa Linda. Al ser elegida democráticamente la directora y con la ventaja que ya antes se desempeñaba como subdirectora del turno de la tarde, no le ha sido difícil establecer canales de comunicación con la comunidad educativa, principalmente con los docentes. La directora practica la comunicación persona a persona para dar mayor confianza a los docentes y poder escucharlos con más libertad y genera así un buen mecanismo de información de su gestión. Esto contribuye a un mejor ambiente laboral, y a realizar de manera efectiva la comunicación, y por ende ayuda a la gestión educativa. La comunicación de la gestión educativa se evalúa al menos en el rubro de muy buena por toda la comunidad educativa.

Indicador # 6: El control y la gestión educativa

Existe en el Centro Escolar Colonia Rosa Linda muy escasos y pocos estandarizados instrumentos de control de gestión educativa. Los instrumentos de control de la gestión educativa son más que todo regionales y no nacen de fuentes académicas sino de la costumbre misma de elaborarlos. El control y al gestión educativa está a cargo del CDE y quién se encuentra al frente del mismo es la directora. Es este organismo, el que se encarga de ejercer el control administrativo en la institución. Existen libros de firma diariamente que son los que ayudan a ejercer un control administrativo. Para la gestión educativa existe un manual de convivencia el cual no se pudo obtener, pese a

los esfuerzos de los investigadores. Solamente se presenta el detalle que no todo el personal conoce el manual, ya que la anterior administración no lo permitía. Se puede ya afirmar que hay acciones que se hacen empíricamente y no están documentadas. Nuevamente, el Centro Escolar Colonia Rosa Linda brinda un muy buen marco cognitivo y receptivo de los mecanismos de control y gestión educativa de lo que realmente posee en su haber físico.

Indicador # 7: Administración de personal

La administración del personal tiene una base democrática de acuerdo a la opinión de la directora y los docentes. La directora actual posee muy poco tiempo en su cargo (3 meses), pero ya se evidencian elementos positivos de su gestión dentro del personal. En el centro escolar Colonia Rosa Linda, se está implementando un modelo de administración democrático ya que todos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y de ser escuchados. La distribución de responsabilidades satisface al personal ya que no se sobrecarga a unos, y se beneficia a otros. Para administrar el personal, la directora se auxilia del libro de firmas y del acercamiento a cada docente. Sin embargo, los docentes mencionaron un manual de convivencia que rige la administración de personal. Los investigadores no tuvieron acceso al documento pese a las gestiones que efectuaron. Además, la actual directora dijo no tenerlo.

Cuando por diversos motivos un docente deja una plaza vacante, primeramente es el CDE quién con los fondos que maneja contrata un docente, mientras la directora comunica al MINED la plaza vacante, y este último nombra al docente. Es importante brindar ininterrumpidamente el servicio y la plaza se llena de forma interina.

Una de las dimensiones más descuidadas en opinión de la mayoría del personal es la fisiológica ya que tienen muchos docentes enfermos producto del estrés y el mucho trabajo. La dimensión económica tiene también relevancia dado que los docentes sienten que sus necesidades no son solventadas. Sin embargo, se puede calificar de prometedora la plataforma administrativa que existe para el manejo del personal en el Centro.

Indicador # 8: Administración operativa de la Gestión Educativa

La administración operativa de la gestión educativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda se encuentra en pañales, pero con una muy buena perspectiva a futuro. La

actual administración en la parte operativa del centro tiene que partir de cero ya que la administración saliente no le dejó nada. Es decir, no existe ni PEI, ni PEA, ni PCC, ni la existencia aun de algún proyecto elaborado. La directora actual manifiesta que duda de la existencia de los instrumentos ya que al pedir que se los entregaran, solamente recibió promesas y finalmente nunca recibió proyecto alguno.

La directora organizará diversas reuniones a inicios del otro año (2014) con su personal para poder elaborar los instrumentos de gestión educativa que permitan el mejor funcionamiento del centro escolar y tener claros los objetivos a lograr. Hasta solicitó a los investigadores documentación que le ayudara a poder elaborar su plataforma de gestión escolar. Por el momento trabaja en un diagnóstico de la institución para dar punto de partida. De hecho, invitó a los investigadores a visitar el Centro Escolar al cabo de 1 año de su gestión para poder mostrar los documentos ya elaborados.

Esta dimensión es determinante para el presente estudio ya que la elaboración de los documentos de gestión educativa del MINED es un punto de partida de cualquier gestión educativa. Sean estos documentos o similares los que inician el trabajo de gestión escolar, y al carecer de ellos, se limita grandemente el marco teórico de dicha gestión, dejándolo todo al plano de la praxis diaria. Lamentablemente, la gestión que se realiza al momento en el centro escolar es producto de la experiencia que posee la actual directora la cual podrá ser regional, subjetiva y asistemática.

Indicador # 9: Información y entropía del centro escolar

El Centro Escolar Colonia Rosa Linda se describe con una positiva entropía aunque está pendiente de ser verificada por la comunidad educativa al corto plazo. La principal fortaleza es que la directora fue elegida por consenso del personal y por lo tanto, cuenta con apoyo popular. Se señala además, que existen buenas actividades académicas dentro del Centro que a su vez favorecen una educación integradora de todos los sectores involucrados. La principal debilidad que encara la institución es el déficit económico que dejó la anterior administración, y que obliga a la actual a pagar deudas. Este desfaldo económico imposibilita proyectarse a solventar problemas como la compra de material didáctico, el arreglo de los baños y techos de varias aulas que están totalmente inservibles. La deserción escolar es señalada como una amenaza al

centro así como también la presencia de grupos antisociales en el perímetro de la comunidad educativa los cuales podrán ser resueltos una vez se agilicen los proyectos de la comunidad educativa a través de una adecuada gestión escolar.

Indicador # 10:Causalidad y teleología del centro escolar

Bajo la visión holística e integradora de la teoría general de sistemas, se encontró que la causa de las debilidades y amenazas del Centro Escolar Rosa Linda viene de una mala administración. Todo el trabajo de la pasada administración fue centralizado por la directora, sin levantar actas o proyectos de gestión, ni involucrar a nadie; y esto trajo severos problemas económicos a la institución. Se estima que el desfaldo económico del Centro Escolar ronda los \$ 3,000 (datos proporcionados por la nueva administración) siendo éstos muy significativos para llevar a cabo proyectos de gestión escolar de la institución.

Dentro de los aspectos que influyen grandemente en la gestión escolar de la institución, se puede mencionar que existe una resistencia al cambio por un 20% de su personal dado que aún no conocen la forma de trabajo de la nueva directora. Existen antiguos paradigmas poco académicos, pero bastante predecibles desde el aspecto humano que afectan la gestión escolar de la institución. Es indispensable mencionar que la directora actual fue subdirectora del turno de la tarde y que todos (en ese turno) están acostumbrados a su ritmo de trabajo, pero en el turno de la mañana se ha visualizado un desorden administrativo producto de malas prácticas anteriores que le ocupará un considerable tiempo para poder eliminarlo.

Cabe en este apartado el resaltar la opinión de los docentes en lo referente a que existen patrones culturales que afectan el desarrollo de la gestión educativa del Centro Escolar Colonia Rosa Linda. Los aspectos culturales salvadoreños afectan grandemente al centro en materia de desfaldos económicos, falta de responsabilidad en la elaboración de documentos de gestión educativa que ya tendrían que estar elaborados, el compadrazgo, la comunicación informal, la marcada resistencia al cambio y el costumbrismo entre otros que aunque no están documentados en libros de gestión escolar forman parte de las fuerzas vivas y de peso para poder hacer una verdadera sistematización de la gestión escolar del Centro. Los investigadores se permiten vaticinar buenos resultados al corto y mediano plazo, si se mantienen los

lazos de comunicación que hasta el momento se han establecido; sumados también a un liderazgo efectivo con el que la actual directora ha iniciado, ya que se preocupa de recoger el sentir popular de todos los sectores involucrados, y maneja una política de transparencia absoluta en la gestión que recién inicia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bertalanffy, Ludwig Von. (2007) Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica S.A de C.V. México D.F., Mexico.

Castillero Bellido, Antonio y otros. (2009) Gestión y Supervisión en el Centro de Educación Básica. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. San José, Costa Rica.

Escamilla, Manuel Luis. (1990) Una Educación entre Dos Imperios y la Educación de Adultos. Dirección de Publicaciones e Impresos. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador.

G. Murdick, Robert (1987) Análisis de Políticas de Empresa. Editorial Limusa. México.

Giogia, D.A. y Pitre, E. (1990) Multiparadigm perspective on theory building. Academy of Management Review. Boston,USA.

Glasser, William. (1999) Teoría de la Elección: Una Nueva Psicología de la Libertad Personal. Editorial Paidós. Bogotá, Colombia.

González, M. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Pearson Educación, S.A. Madrid, España.

Greenfield, T:B: (1993) Theory about organization. A new perspective and its implications for schools. En T. Greenfield y P. Ribbins: Greenfield on educational administration. Londres, U.K

Hernández Sampieri, R. y otros. (2007) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2011) Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. 5ª Edición. MacGraw – Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México.

Lozano, Luis Antonio (1999) Paradigmas y tendencias de los proyectos educativos institucionales: Una visión evaluativa. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.

Ministerio de Educación República de El Salvador. (2008) Organización Escolar Efectiva. Documento 3. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (2008) Guía para la Elaboración o Revisión del Proyecto Educativo Institucional. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador.

Owens, Robert G. (2002) La Escuela como Organización. Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. México D.F. México. Editorial Santillana.

Puentes Osma, Yecid. (2001) Organizaciones Escolares Inteligentes. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.

Ramírez Cavassa, César. (2004) La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. Editorial Limusa, México.

Sánchez González, Juan José. (2001) La Administración Pública como Ciencia, su Objeto y su Estudio. México D.F. México: Editorial Plaza y Váldes.

Ticas, Pedro y otros. (2009) La Educación en El Salvador: Praxis y Pensamiento en el Siglo XXI, Universidad Pedagógica de El Salvador “Luis Alonso Aparicio” Universidad Pedagógica de El Salvador. San Salvador.

Van Miller. (1965) The Public Administration of American School Systems. New York. USA. The Macmillan Company.

EN LÍNEA

- EFE/ Santiago de Chile. Periodico La Razón. (2012, 02 de octubre) Mundo: Chile aumenta presupuesto con énfasis en educación. http://www.la-razon.com/mundo/Chile-aumenta-presupuesto-enfasis-educacion_0_1698430190.html
- Torrent, L. (2012, 26 de noviembre) ¿Por qué Finlandia tiene el mejor sistema educativo del mundo. United Explanations. Recuperado el 17 de enero de 2014, de <http://www.unitedexplanations.org/2012/11/26/por-que-finlandia-tiene-el-mejor-sistema-educativo-del-mundo/>
- Dirección General del Presupuesto. (2012, 27 de septiembre) [base de datos] San Salvador, El Salvador. Ministerio de Hacienda. Recuperado 9 de enero de 2014 de http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Institucion/Ministro_de_Hacienda/Presentaciones/Presentacion_Presupuesto_2013_Vdefinitiva.pdf
- Evolución Histórica del Sistema Educativo.(1996, 30 de octubre), Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura. (OEI) Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://www.oei.es/quipu/salvador/salva02.pdf> Página # 12
- Sede Web de Universidad Francisco Gavidia. Reucperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/372.104-G993p/372.104-G993p-Capitulo%20II.pdf> Página # 64
- Cañas, R. (2014, 04 de mayo). La política en el presupuesto. elfaro [en línea] Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de <http://www.elfaro.net/es/201109/opinion/5926/>

ANEXOS

ANEXO # 1: Instrumentos de la Investigación

Universidad Pedagógica de El Salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”
Dirección de Extensión y Posgrados



TEMA: “Formulación Metodológica de la Gestión Educativa en los Centros Escolares Rosalinda de San Martín y España de San Salvador en el año 2013”

OBJETIVO GENERAL: Describir la gestión educativa que se realiza en los Centros Escolares Rosalinda y España, San Salvador 2012-2013

ENTREVISTA AL DIRECTOR/ A

1) ¿En qué año se fundó el Centro Escolar? ¿Bajo qué condiciones?

2) ¿Cómo llegó usted al cargo de director/ a?

3) ¿En qué fase de su desarrollo de gestión educativa se encuentra su centro escolar?
Fase de introducción:___ Fase de expansión:___ Fase de estabilización y madurez: ___

4) ¿Cómo se han establecido las políticas educativas, administrativas y sociales del centro escolar?

5) ¿Cuáles son las políticas educativas, administrativas, y sociales del Centro Escolar?

6) ¿Qué proceso utiliza para la planeación administrativa?

7) ¿De qué forma ayuda la planeación administrativa en los procesos académicos?

8) ¿Quiénes son los responsables de la organización escolar?

9) ¿Cuál es el proceso que se sigue en la institución para realizar la planeación de la actividad docente?

10) ¿Existe un manual de descripción de puestos y sus funciones? De ser así, ¿Quién lo elaboró? ¿Es funcional?

11) ¿Existe un organigrama consensuado de la institución? Si su respuesta es sí: ¿Se respetan las líneas de autoridad?

12) ¿De qué forma se ejerce la autoridad en el Centro Escolar?

13) ¿Cómo se manifiesta la relación entre la dirección administrativa y la docencia?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

14) ¿Cómo evaluaría la comunicación de la gestión educativa que se realiza en el Centro Escolar?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

15) De las siguientes categorías de comunicación, ¿Cuál es la más efectiva en el centro escolar?

a) Persona-persona: _____ b) Persona-grupo: _____ c) Grupo-grupo: _____

16) ¿De qué forma se manifiesta la comunicación en los procesos de gestión escolar?

17) ¿Contribuye la administración a un proceso de comunicación efectivo?

18) ¿Quién o qué organización está a cargo de ejercer el control administrativo en la gestión escolar?

19) ¿Qué mecanismos de control de gestión administrativa existen en la organización escolar? ¿Son éstos funcionales?

20) ¿Qué instrumentos se han generado o se utilizan para ejercer el control de la gestión educativa?

21) ¿Cuál es el modelo de administración de personal que impera en el Centro Escolar?
Democrático: _____ Autocrático: _____ Social-Participativo: _____

22) ¿Qué mecanismos se emplean para administrar el personal?

23) ¿Qué gestiones se realizan cuando existe una plaza vacante?

24) ¿Cuál de las siguientes dimensiones de administración de personal se encuentra desvalorizada en su centro escolar?

- La dimensión fisiológica _____
- La dimensión Psicológica _____
- La dimensión social o de estatus _____
- La dimensión económica, o de sustento _____
- La dimensión de poder jerárquico: _____
- La dimensión humana: _____

25) ¿De qué forma se lleva a cabo la gestión educativa en su Centro Escolar?

26) ¿Con cuales de los siguientes instrumentos de gestión educativa se administran en su centro escolar?

Proyecto Educativo Institucional: _____ Plan Escolar Anual: _____

Proyecto Curricular del Centro: _____ Proyectos de Gestión: _____

Proyectos Complementarios: _____

27) ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades en la gestión del Centro Escolar?

28) ¿Cuales son las debilidades y amenazas de la gestión de Centro Escolar?

29) ¿En su opinión, cuales son las causas de las debilidades y amenazas de la gestión del Centro Escolar?

30) ¿Qué aspectos fuera de los anteriormente mencionados influyen grandemente en la gestión escolar en su institución? Por ejemplo, la cultura de la población, el hambre, el compadrazgo, etc.

TEMA: “Formulación Metodológica de la Gestión Educativa en los Centros Escolares Rosalinda de San Martín y España de San Salvador en el año 2013”

OBJETIVO GENERAL: Describir la gestión educativa que se realiza en los Centros Escolares Rosalinda y España, San Salvador 2012-2013

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

1) ¿Cuál es el proceso para elegir las autoridades del centro escolar?

2) ¿En qué fase de su desarrollo de gestión educativa se encuentra su centro escolar?

Fase de introducción:___ Fase de expansión:___ Fase de estabilización y madurez: __

3) ¿Participan los docentes en el establecimiento de las políticas educativas, administrativas y sociales del centro escolar?

4) ¿Cuáles son las políticas educativas, administrativas y sociales del Centro Escolar?

5) ¿De qué forma ayuda la planeación administrativa en los procesos académicos?

6) ¿Quiénes son los responsables de la organización escolar?

7) ¿Cuál es el proceso de planeación de la actividad docente?

8) ¿De qué forma se ejerce la autoridad en el Centro Escolar?

9) ¿Cómo se manifiesta la relación entre la dirección administrativa y la docencia?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

10) ¿Cómo evaluaría la comunicación de la gestión educativa que se realiza en el Centro Escolar?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

11) De las siguientes categorías de comunicación, ¿Cuál es la más efectiva en el centro escolar?

a) Persona-persona: _____ b) Persona-grupo: _____ c) Grupo-grupo: _____

12) ¿De qué forma se manifiesta la comunicación en los procesos de gestión escolar?

13) ¿Contribuye la administración a un proceso de comunicación efectivo?

14) ¿Quién o qué organización está a cargo de ejercer el control administrativo en la gestión escolar?

15) ¿Qué mecanismos de control de gestión administrativa existen en la organización escolar? ¿Son éstos funcionales?

16) ¿Qué instrumentos se han generado o se utilizan para ejercer el control de la gestión educativa?

17) ¿Cuál es el modelo de administración de personal que impera?

Democrático:_____ Autocrático:_____ Social-Participativo: _____

18) ¿Cómo se administra el personal en el centro escolar?

19) ¿Qué gestiones se realizan cuando existe una plaza vacante?

20) ¿Cuál de las siguientes dimensiones de administración de personal se encuentra desvalorizada en su centro escolar?

La dimensión fisiológica		La dimensión económica, o de sustento	
La dimensión Psicológica		La dimensión de poder jerárquico	
La dimensión humana		La dimensión social o de estatus	

21) ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades en la gestión educativa del Centro Escolar?

22) ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la gestión educativa de Centro Escolar?

23) ¿Cuales son las causas de las debilidades y amenazas de la gestión educativa del Centro Escolar?

24) ¿Qué aspectos fuera de los anteriormente mencionados influyen grandemente en la gestión escolar en su institución? Por ejemplo, la cultura de la población, el hambre, el compadrazgo, etc.

TEMA: “Formulación Metodológica de la Gestión Educativa en los Centros Escolares Rosalinda de San Martín y España de San Salvador en el año 2013”

OBJETIVO GENERAL: Describir la gestión educativa que se realiza en los Centros Escolares Rosalinda y España, San Salvador 2012-2013

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

1) ¿De qué forma se ejerce la autoridad en el Centro Escolar?

2) ¿Cómo se manifiesta la relación entre la dirección administrativa y la docencia?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

3) ¿Cómo evaluaría la comunicación de la gestión educativa que se realiza en el Centro Escolar?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

4) De las siguientes categorías de comunicación, ¿Cuál es la más efectiva en el centro escolar?

a) Persona-persona: _____ b) Persona-grupo: _____ c) Grupo-grupo: _____

5) ¿Qué mecanismos de control de gestión administrativa existen en la organización escolar? ¿Son éstos funcionales?

6) ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades en la gestión del Centro Escolar?

7) ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la gestión de Centro Escolar?

8) ¿Qué aspectos fuera de los anteriormente mencionados influyen grandemente en la gestión escolar en su institución? Por ejemplo, la cultura de la población, el hambre, el compadrazgo, etc.

TEMA: “Formulación Metodológica de la Gestión Educativa en los Centros Escolares Rosalinda de San Martín y España de San Salvador en el año 2013”

OBJETIVO GENERAL: Describir la gestión educativa que se realiza en los Centros Escolares Rosalinda y España, San Salvador 2012-2013

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

1) ¿De qué forma se ejerce la autoridad en el Centro Escolar?

2) ¿Cómo se manifiesta la relación entre el director/ a y los docentes?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

3) ¿Cómo evaluaría la comunicación de la gestión educativa que se realiza en el Centro Escolar?

Excelente: _____ Muy Buena: _____ Buena: _____ Regular: _____

4) De las siguientes categorías de comunicación, ¿Cuál es la más efectiva en el centro escolar?

a) Persona-persona: _____ b) Persona-grupo: _____ c) Grupo-grupo: _____

5) ¿Qué es lo mejor de tu centro escolar?

6) ¿Que es lo peor de tu centro escolar?
