

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
UNIDAD DE POST-GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**



**“LA GESTIÓN EDUCATIVA DE CENTROS ESCOLARES Y SU  
INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS  
PRUEBAS DE LOGROS DE APRENDIZAJE APLICADAS POR EL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN SUSTENTADO POR:  
LICDA. ALMA ELIZABETH FLORES CASTRO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

**ASESORA:  
DRA. DINA DEL CARMEN GAMERO**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, ABRIL DE 2010**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
UNIDAD DE POST-GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**



**RECTOR:**

**ING. LUIS MARIO APARICIO**

**VICERRECTOR ACADÉMICO:**

**LICDA. CATALINA MACHUCA DE MERINO**

**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA:**

**LICDA. LIGIA CORPEÑO**

**DIRECTORA ACADÉMICA:**

**LICDA. ROXANA RUANO.**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, ABRIL DE 2010**

## **Dedicatoria**

*Dedico este esfuerzo al Padre, al Hijo y al Espíritu Santo, quienes son mi guía y mi fortaleza en todo tiempo, lugar y circunstancia, ya que "...Si Jehová no edificare la casa, en vano trabajan los que la edifican..." (Salmos 127)*

### ***Mi agradecimiento infinito por este logro a:***

*Mi hijo Onán Ariel, quién me ha apoyado y comprendido de manera incondicional en todo el proceso.*

*Mi madre por transmitirme los anhelos de superación y perseverancia en la vida.*

*Mi gran amiga y hermana Leticia Castro y sus hijos Axel y Emanuel por motivarme y llenar mi vida de entusiasmo.*

*Mi familia, amigas y amigos.*

*Mi asesora, Dra. Dina del Carmen Gamero, maestra de maestras, por todo su compromiso, ética, capacidad técnica e impulso transmitido en momentos de debilidad, así como el regalo de su amistad.*

*Mis vecinos, la familia: Mejía - Zúniga por su solidaridad permanente.*

*Mis compañeros y compañeras de trabajo por su apoyo oportuno.*

*A Save the Children, organización con la que trabajo, donde he aprendido a tener una visión más amplia de la educación, en especial a mi mentora Cathy Coddington por transmitirme el aprecio hacia la investigación.*

## **Agradecimientos**

---

*Especial agradecimiento para los y las estudiantes, docentes, padres y madres de familia de los centros escolares: “Rosario Arriba” del municipio de Candelaria y “13 de Febrero de 2001” del municipio de San Cristóbal, departamento de Cuscatlán por toda su cooperación en brindar información.*

## ***Abstract***

---

“La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación”. Es el nombre de este estudio desarrollado en los centros escolares: “Rosario Arriba” del municipio de Candelaria y “13 de febrero de 2001” del municipio de San Cristóbal ubicados en la zona rural del departamento de Cuscatlán. Su objetivo se enfoca en encontrar el vínculo entre las prácticas de gestión implementadas en los referidos centros escolares y la relación con el rendimiento académico de los y las estudiantes de Tercer Grado en las pruebas de logros.

De acuerdo a los resultados parece ser que existe una relación significativa entre estos aspectos ya que a través del uso de la metodología de investigación de Desviación Positiva, se identificaron mayor número de prácticas positivas en el centro escolar “Rosario Arriba” lo cual coincide con su puntaje de 8.21% obtenido en las pruebas de logros en el área de lenguaje, uno de los diez puntajes más altos en el departamento de Cuscatlán. Las características de la gestión educativa indagadas y que posiblemente tengan relación con el rendimiento académico son: planificación, organización, dirección, ejecución y control, encontrándose mejor desempeño en lo que respecta a la organización y la ejecución.

# Índice

<b>Capítulo I</b>	
<b>Planteamiento del problema</b>	
<b>1.1 Delimitación del tema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Justificación de la investigación realizada .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Antecedentes del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Planteamiento del problema .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Objetivos de la investigación</b>	
<b>1.5.1 Objetivo general .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Definición de términos básicos.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo II</b>	
<b>Marco teórico</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Teoría General de la administración .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Relación de la administración con otras disciplinas</b>	
<b>2.2.1 Administración y Derecho.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Administración y economía.....</b>	<b>18</b>

2.2.3 Administración y psicología.....	18
2.3 Gestión educativa .....	18
2.4 Escuelas que Aprenden de Peter Senge .....	22
2.5 Metodología de Desviación Positiva (DP).....	28
<hr/>	
<b>Capítulo III Marco Metodológico.</b>	
3.1 Tipo de investigación .....	34
3.2 Método .....	34
3.3 Sujeto y objeto de la investigación .....	34
3.4 Operacionalización de objetivos, variables e indicadores de la investigación.....	35
3.5 Técnicas e instrumentos aplicados en la recolección de los datos.....	39
3.6 Procedimiento seguido en la investigación .....	42
3.7 Métodos, técnicas e instrumentos aplicados en la recolección de los datos .....	43
3.7.1 Método .....	43
3.7.2 Población.....	43
3.7.2 Muestra.....	43
<hr/>	

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4.1 Resultados .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Análisis de resultados.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.1 Conclusiones .....</b>	<b>100</b>
<b>5.1.2 Recomendaciones .....</b>	<b>102</b>
<b>5.1.2.1 Recomendaciones para la aplicación de prácticas de gestión educativa exitosas identificadas en el estudio a Centros escolares del área rural con condiciones socioeconómicas y culturales similares a las de estudio.</b>	<b>106</b>
<b>5.1.2.2 Recomendaciones generales basadas en el apoyo teórico de Peter Senge y otros autores</b>	<b>113</b>
<b>5.1.2.3 Planificación</b>	<b>113</b>
<b>Propuesta de orientaciones para la gestión educativa centrada en los aprendizajes de los y las estudiantes organizadas por las siguientes áreas: planificación, organización, dirección, ejecución y control</b>	
<b>Bibliografía</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>150</b>



## Introducción:

---

La gestión educativa es tema que ha venido evolucionando, desde su mismo nombre, ya que a través de la historia se han manejado diferentes nombres que van desde administración escolar, dirección escolar y otros para referirse al hecho de coordinar todos los elementos de la vida institucional de las escuelas enfocados en el centro del funcionamiento de éstas que son los aprendizajes de los y las estudiantes.

Este estudio denominado: *“La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación”* se ha tratado de establecer la posible relación que puede darse entre el tipo de gestión educativa de los centros escolares en estudio, con la diferencia en los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación en el área de lenguaje, encontrándose que sí se percibe una relación vinculante muy importante.

En todo el documento se entiende la gestión como: *“El conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas, y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los y las estudiantes con la participación de la comunidad educativa que se compromete a implementarlos”*<sup>1</sup>

El documento está estructurado en capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema

Capítulo II: Marco teórico

Capítulo III: Marco metodológico

Capítulo IV: Resultados y discusión

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación, Gestión escolar efectiva

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Documento: “Orientaciones para una gestión educativa centrada en los aprendizajes significativos de los y las estudiantes”

Al final un apartado de anexos que complementan el documento.

El capítulo I: Planteamiento del problema, detalla el tema, la delimitación geográfica y poblacional, la justificación para la selección del tema, sus antecedentes y el planteamiento del objetivo general y los específicos.

El capítulo II: hace una descripción de la teoría relacionada al tema de gestión desde autores que hacen un abordaje clásico, hasta algunos modernos que conciben la gestión como un factor más determinante para los aprendizajes.

El capítulo III: Es el detalle de los enfoques metodológicos usados para la recolección de la información, tal es el caso de la adecuación de la metodología de “Desviación Positiva” que se describe en el desarrollo del capítulo.

Capítulo IV: En esta sección se encuentra una serie de matrices como ayuda para obtener los resultados con mayor facilidad, así como el análisis comparativo entre los hallazgos de los dos centros escolares participantes en el estudio.

Capítulo V: Este capítulo presenta las principales conclusiones surgidas del análisis y recomendaciones abstraídas de las buenas prácticas del centro escolar considerado “Desviante positivo” según la metodología de Desviación Positiva, a la vez se presentan recomendaciones para la mejora de las prácticas de gestión consideradas “Desviante negativa” desde la perspectiva de diferentes autores y la base técnica de la investigadora. Un aporte más en este capítulo es el documento: “Orientaciones para una gestión educativa centrada en los aprendizajes significativos de los y las estudiantes”.

# **Capítulo I: Planteamiento del problema.**

# Capítulo I

## Planteamiento del problema.

### Tema:

*“La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación”.*

### 1.1 Delimitación del tema:

*El tema investigado quedó delimitado de la siguiente manera: La gestión educativa de los Centros Escolares: “13 de febrero de 2001” y “Cantón El Rosario” de los municipios de San Cristóbal y Candelaria del departamento de Cuscatlán, y la incidencia en los resultados obtenidos en la prueba de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación, en el área de Lenguaje del Tercer grado del Primer ciclo de Educación Básica en el año 2005”.*

### 1.2 Justificación de la investigación realizada.

Con el objeto de demostrar en qué medida la gestión educativa de un determinado centro escolar, incide en forma positiva o negativa en los resultados académicos de sus estudiantes, este estudio estuvo enfocado específicamente a la comparación de dos centros escolares ubicados en la zona rural del departamento de Cuscatlán, uno con puntaje mayor de 8% y el otro con resultados abajo del promedio definido en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de educación, al tercer grado de Educación Básica, en el área de lenguaje en el año 2005 (Se han tomado los resultados del año 2005 y no del 2008 debido a que en el período en que se inició este estudio). Al revisar los puntajes obtenidos por todos los centros escolares del departamento de Cuscatlán fue muy impresionante el hecho que los dos centros de estudio mostraban disparidad en su desempeño en las pruebas de logros y funcionando en similares condiciones, *razón que motivó* a investigar qué relación tenía la gestión educativa con estos puntajes obtenidos por cada

centro escolar, ya que son pocos los centros escolares que su gestión incluye estrategias orientadas al rendimiento académico de los y las estudiantes, sino más bien en su mayoría se enfocan en aspectos meramente administrativos. El énfasis está en resaltar las buenas prácticas de gestión de instituciones educativas pequeñas y en mayor desventaja las cuales en su mayoría se quedan en el anonimato, pudiendo aprovecharse sus prácticas exitosas para mejorar la gestión de otros centros.

A estos factores se suma la interrogante de investigar en los dos centros escolares que pertenecen a la zona rural, la cual es una zona geográfica poco considerada en las investigaciones de tesis de grado que se realizan en el país; así como la condición que son centros administrados por modalidades que incorporan la participación de padres y/o madres. Las razones anteriores son las que han movido la voluntad para esta investigación que busca recopilar y contrastar las prácticas de gestión educativa de los dos centros educativos seleccionados en la zona rural mencionada y su relación con el desempeño académico de los y las estudiantes, en el área de lenguaje de las pruebas de logros de aprendizaje descritas anteriormente.

Así mismo para esta investigación se ha identificado la necesidad de aportar a la gestión educativa de Centros escolares ubicados en el área rural, desde la identificación de prácticas de gestión que se desvían positivamente en los dos Centros participantes en este estudio y así proponer su reproducción e identificar las negativas para la propuesta de orientaciones dirigidas a la mejora continua de la actividad educativa. Se ha visto la necesidad de recopilar las buenas prácticas de gestión que se identificaron en el estudio para robustecer las recomendaciones de gestión educativa que ya son implementadas por centros educativos en condiciones similares, a su vez dichas recomendaciones se enriquecen con la teoría de “Las Escuelas que Aprenden” de Peter Senge y otros autores, por considerar que dicha teoría es aplicable a la gestión escolar de centros educativos.

Adicionalmente se espera que los resultados de esta investigación sirvan para apoyar foros académicos de discusión y análisis de estudiantes universitarios

que cursan carreras relacionadas con el área de gestión educativa; también como insumo para profesionales que brindan asesoría técnica a los y las responsables de la gestión educativa, o bien como recurso de apoyo para catedráticos que desarrollan programas de gestión educativa, vinculando la teoría con los hallazgos de esta investigación.

### **1.3 Antecedentes del problema:**

De acuerdo a las fuentes consultadas, principalmente del Ministerio de Educación de El Salvador, la administración de las instituciones educativas desde la época de la colonia estuvo dirigida por sacerdotes de la iglesia católica, luego en el año 1824 la Constitución Federal de Centroamérica establece que el servicio educativo es potestad del Poder Legislativo, no existía una instancia autónoma encargada de este rubro en particular. En 1832 se da el primer intento serio por reformar la educación en El Salvador y de conformidad con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad. El 15 de marzo de 1841 se crea la figura del Inspector General de Primeras Letras y también la Junta de Instrucción Pública, que dependen del Ministerio de Gobernación, ésta es una de las primeras expresiones de la voluntad del Estado por ordenar la educación en el país. En las Reformas de los 80's surgen esfuerzos por desconcentrar algunos servicios educativos, a raíz de esta medida se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director, de ahí que todos estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de ese entonces.<sup>1</sup>

En el período de 1989-1994 el énfasis del trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país, surgiendo a raíz de esta coyuntura en 1990 el Programa "Educación con Participación de la Comunidad" (EDUCO) que se convierten en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma.

---

<sup>1</sup> <http://www.mined.gob.sv>

Antes de la Reforma Educativa en Marcha de 1995, la Administración de los Centros Educativos estaba centrada principalmente en la figura del director, el personal docente y los estudiantes debían acatar las órdenes emanadas por éste, quien tenía la autoridad en la toma de decisiones, y manejo de los recursos financieros; existía una escasa fiscalización de parte de las autoridades del Ministerio de Educación, mucho menos de la comunidad educativa. Funcionaban los Patronatos o Sociedad de Padres de Familia, como organizaciones de apoyo a las actividades que realizaba la escuela; también existían los Consejos de Alumnos, pero en la mayoría de los casos sin voz ni voto en la toma de decisiones trascendentales de la institución.

Desde inicios de 1993 y bajo el amparo de la Política “Mejoramiento de la Calidad Educativa”, se han desarrollado acciones orientadas a introducir mejoras curriculares, descentralizar algunos servicios educativos, actualizar el marco institucional, apoyar la participación del sector no gubernamental en proyectos educativos y culturales que contribuyen a la formación integral del educando, tal es el caso de los programas de mejoramiento tanto en el área administrativa como en la pedagógica.

A partir de la Reforma Educativa en Marcha 1995, se dan cambios importantes hacia la definición del rol del Estado dentro del sector de educación lo que demanda una reorganización institucional y reingeniería de los procesos que pretenden una mejor administración:

“En el marco de la Reforma Educativa en Marcha y como resultado de la descentralización, se han implementado en los centros educativos tres modalidades de administración escolar local: Consejo Directivo Escolar (CDE), Asociación Comunal para la Educación (ACE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE)

La Asociación comunal para la educación, ACE es una modalidad de gestión en el marco del programa EDUCO (Educación con participación de la Comunidad) la cual tuvo su origen poco después del conflicto armado que afectó el país, especialmente a las escuelas públicas de muchas comunidades rurales, quienes a raíz de esta situación organizaron sus propias escuelas dotadas de personal, financiadas y administradas por miembros de la

comunidad. El Ministerio de Educación consideró la participación de la comunidad como un aspecto fundamental destinado a ampliar el acceso a las escuelas y, conforme a la iniciativa EDUCO, decidió institucionalizar las actuales escuelas comunitarias y abrir otras similares en todo el país.

Los Consejos Educativos Católicos Escolares, CECE es la modalidad educativa administrada por la Iglesia Católica con subsidio del estado.

Con estas modalidades de administración se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor(a) Pedagógico y el Programa “Escuela 10” propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional:

“Se trata de un programa oficial que sustentado en un Modelo de Gestión Participativa tiene como interés el desarrollo de la calidad educacional en la escuela. Este modelo es el resultado del análisis de algunos estudios que señalan la capacidad de un sistema de variables determinado para influir el aprendizaje y/o rendimiento de los alumnos”<sup>2</sup>

Es de hacer notar que a lo largo de la historia de la gestión educativa practicada en el país no se evidencia claramente que ésta este centrada en los aprendizajes o en el rendimiento académico de los y las estudiantes, más se evidencia la atención en la supervisión o en la administración de los recursos materiales y financieros asignados por el estado.

Las tres modalidades se mantienen a la fecha, pero la que se da en los Centros Escolares públicos es El Consejo Directivo Escolar (CDE), que de acuerdo al CAPITULO I, ADMINISTRACION EDUCATIVA, Art. 65. De la ley General de Educación corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional y en el Art. 66.- La administración educativa tiene los objetivos siguientes:

---

<sup>2</sup> <http://www.redinnovemos.org/content/view/190/92/>



- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales;
- b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado;
- c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles, y
- d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes.

Art. 67.- La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen. Es un ente colegiado que actúa como gestor y administrador de los servicios educativos, con el propósito de: planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados y/o necesarios, orientados al mejoramiento de la calidad y ampliación de los servicios del centro educativo.

En cuanto a las evaluaciones del rendimiento académico a nivel nacional, se tiene datos nacionales y oficiales que fue hasta el 2005 cuando se inicia en el país la aplicación de pruebas estandarizadas al final de cada ciclo de estudio en las diferentes asignaturas básicas, obteniéndose resultados alarmantes especialmente en las asignaturas de matemática y lenguaje.

#### **1.4 Planteamiento del problema.**

¿Qué relación puede establecerse entre la gestión educativa de los Centros Escolares: “13 de febrero de 2001” y “Cantón El Rosario” de los municipios de San Cristóbal y Candelaria del departamento de Cuscatlán con el rendimiento académico de los estudiantes de Tercer Grado en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de educación en el área de Lenguaje?

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general:**

Establecer la relación que puede darse entre la gestión educativa de los centros escolares en estudio, con la diferencia en el rendimiento académico obtenido por los y las estudiantes en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación en el área de lenguaje.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

**1.5.2.1** Identificar las principales prácticas de la gestión educativa implementada en los dos Centros en estudio para establecer similitudes y diferencias.

**1.5.2.2** Relacionar las prácticas de la gestión educativa implementada en ambos centros escolares con el nivel de rendimiento de los estudiantes de tercer Grado en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación, en el área de lenguaje.

**1.5.2.3** Seleccionar las prácticas de gestión educativa identificadas en el estudio que tienen relación con el buen rendimiento académico en las pruebas de logros, con el objeto de hacer recomendaciones orientadas a mejorar la calidad de la gestión escolar de centros educativos similares a los seleccionados en este estudio, adicionando el apoyo teórico que plantea Peter Senge en el libro titulado: “Las Escuelas que Aprenden” y otros autores.

## 1.6 Definición de términos básicos:

- **Gestión educativa:** conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del Centro en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas.
- **Pruebas de logros:** Pruebas objetivas y estandarizadas que aplica el MINED para medir las habilidades y competencias al final de una etapa de la educación formal; es decir al final de cada uno de los tres ciclos de educación básica aplicadas en el último grado de un nivel educativo para medir la efectividad de los servicios educativos en El Salvador.
  - **Gerencia:** Gerencia:(Del latín gerens, - entis). Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. El arte de hacer el trabajo a través y junto con otras personas.
- **Administración:** Es decidir acerca del conjunto de normas y reglas prácticas que establecen cómo dirigir y organizar las personas en su trabajo, de manera que cada uno, mediante el estímulo de sus potencialidades, pueda desarrollarse al máximo, para producir tanto para sí como para su grupo de trabajo.
- **Desviación positiva:** enfoque de investigación usado por Save the Children,<sup>3</sup> para recoger las mejores prácticas de determinadas poblaciones para compartirlas con otras en similares condiciones.
- **Área rural:** medio rural (o campo) es la parte de un [municipio](#) que no está clasificada como Área Urbana o de Expansión Urbana: Áreas no urbanizadas al menos en su mayor parte o destinadas a la limitación del

---

<sup>3</sup> Save the Children, ONG internacional que trabaja programas de desarrollo enfocados en la niñez.

crecimiento urbano, utilizadas para actividades [agropecuarias](#), [agroindustriales](#), [extractivas](#), de [silvicultura](#) y de [conservación ambiental](#). (<http://es.wikipedia.org>).

- Rendimiento académico: Es el nivel de desempeño de los estudiantes en las diferentes áreas del conocimiento normadas por el sistema educativo. Es la medida de las capacidades del o la estudiante que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo de un proceso formativo, también supone la capacidad para responder a los estímulos educativos, está vinculado con la aptitud. Evaluación del conocimiento adquirido, en determinado material de conocimiento. <sup>4</sup>
- **Incidencia:** (Del lat. *incidentia*). **1.** f. Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.  
**2.** f. Número de casos ocurridos. *La incidencia de una enfermedad.*  
**3.** f. Influencia o repercusión. *La incidencia del clima sobre los productos agrícolas.*  
**4.** f. *Der.* **incidente** (□ cuestión distinta de la principal en un juicio).  
**5.** f. *Geom.* Encuentro de una línea, de un plano o de un cuerpo con otra superficie, línea o punto. **por ~.** . loc. adv. Por casualidad.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://definicion.de>

<sup>5</sup> *Diccionario de la Real Academia Española, 22ª edición*



## **Capítulo II: Marco Teórico**

## Capítulo II.

### Marco teórico

La gestión educativa ha trascendido del término administración en el sentido que la palabra gestión implica actuar e influenciar a otros que actúen en torno a objetivos claros preestablecidos por todos los actores del accionar educativo. Es importante destacar que en el módulo I: “Gestión Institucional” cuyo autor es Serafín Antúnez Marcos, en el marco del programa de formación de Directores y Directoras del Ministerio de Educación de El Salvador, se hace énfasis en la necesidad de agregar a la palabra “gestión” el complemento sobre qué es lo que va a circundar la acción, es por eso que en el ámbito educativo, se ha consensuado en el país como “Gestión Educativa”, el referirse a la intervención que dicha gestión tiene o ejerce en los ámbitos: académicos, administrativos, gobierno institucional, servicios, y recursos humanos, sistema relacional donde se manifiestan funciones de planificación, implementación y control.

Al hablar de Gestión educativa es ineludible hacer notar la figura de los o las Directores (as) de Centros Escolares, quienes desempeñan un rol muy importante ya que son quienes activan o impulsan la dinámica institucional para lograr los objetivos y/o metas planificadas. En El Salvador las funciones de gestión educativa están remitidas a los o las Directores o Directoras, sub directores, miembros de la estructura organizativa del Centro, ya sea Concejo Directivo Escolar, CDE o Asociación Comunal para la Educación, ACE y en algunos casos coordinadores(as) de áreas particulares quienes ejercen la función administrativa, que como es conocido en muchos casos con poca o ninguna experiencia, ni preparación académica en esta área, lo que redundará en la pasividad y monotonía de la vida organizacional de las escuelas y en el sólo cumplimiento de los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación desde el nivel central, desaprovechando la autonomía de cada centro para innovar y monitorear los procesos vinculados especialmente con el desarrollo de aprendizajes significativos para la vida de los y las estudiantes.

Después del informe de avances del Plan 2021 en el 2007, en el que se evidencia todavía una brecha significativa en cuanto a calidad educativa, surgieron varias reacciones de la opinión pública, incluyendo la de la Comisión de Seguimiento al Plan de Educación 2021 en la que su propuesta apunta a mejorar la calidad de la educación a través de la reformulación del componente administrativo de los Centros escolares, donde la gestión educativa sea liderada por Gerentes con una base formativa en el área de gestión y no sólo tomar como requisito su formación docente. Considerando que todas las instituciones educativas deben adoptar modelos de gestión que les permita alcanzar los resultados propuestos con los parámetros de calidad predefinidos por el sistema educativo, es donde se evidencia el déficit de algunos Directores (as) para hacer adecuaciones de modelos de gestión más propicios para su realidad educativa. Es así que se hace necesario tomar el legado de precursores en esta área, tanto tradicionales como modernos para revisar sus valiosos aportes y así mejorar la gestión educativa, tal es el caso de Peter Senge en su obra “Escuelas que Aprenden”, la cual ha sido tomada como referencia para complementar las recomendaciones surgidas de este estudio.

## **2.1 Teoría General de la administración**

Para abordar el tema de la gestión educativa se vuelve imperativo iniciar con el abordaje de la administración en términos generales, ya que es el área que influencia a las diferentes gestiones. La administración es tan antigua como la humanidad misma, ya que al conocer grandes obras que se han erigido a lo largo de la historia, es fácil deducir que hubo personas que ejercieron la administración de calidad, tomando teorías desconocidas pero lideradas por personas que no necesariamente se nominaban gerentes, pero sí es seguro que hubo planeación, organización, coordinación, dirección y control. Algunos ejemplos que se pueden citar, son las siete maravillas clásicas del mundo, donde especialmente en lo que se refiere a las Pirámides de Egipto, sólo en la construcción de una estaban involucradas más de cien mil trabajadores, durante 20 años. (Stephen P. Coulter, 2005)



Iniciando por su definición de administración. (Del lat. administratĭo,-ōnis). f. Acción y efecto de administrar. (Del lat. administrāre). tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. || 2. Dirigir una institución. || 3. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes. || 4. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad. || 5. Suministrar, proporcionar o distribuir algo. ||... || 8. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto. (Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos)

Por tanto puede definirse como: “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Stephen P. y Coulter, 2005) también se puede definir como un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (Ponce, 1995)

Al hablar de administración surge la pregunta: ¿Es ciencia, arte o es producto de la experiencia? La escuela empírica de Ernest Dales, maneja que la administración es una combinación de conocimientos y experiencias, es la técnica de la coordinación y busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

El objeto de la administración es el proceso social u organismo social, su finalidad es lograr propósitos definidos y los aspectos de coordinación que incluye son: Planear y regular (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar)

*Las principales características de la administración son:*

- *Universalidad:* Se da donde sea que haya un organismo social.
- *Especificidad:* alguien puede ser un excelente docente pero no necesariamente un excelente administrador educativo.
- *Unidad temporal:* en la vida institucional existe articulación de las diferentes etapas de la administración.
- *Unidad jerárquica:* Cada uno tiene su propia responsabilidad en los diferentes niveles.

- Valor Instrumental: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
- Flexibilidad: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
- Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

*A continuación se detallan algunas de las definiciones de administración, tanto clásicas como modernas, pero que la mayoría redundan en que ésta surge a raíz de la necesidad de contar con una o un actor clave que dinamice el quehacer de una institución:*

- Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.
- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. (E.F.L Brech.).
- Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana (J.D. Mooney.).
- Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

## **2.2 Relación de la administración con otras disciplinas:**

La administración como área social está estrechamente vinculada e influenciada por otras ciencias o disciplinas de carácter social tales como la sociología, el derecho, economía y la psicología las cuales contribuyen a la identificación de semejanzas, diferencias y evitar confundirlas.

Administración y sociología: Desde el punto de vista sociológico la administración se relaciona con la sociología en el sentido que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus

fines por sí solo y sociedad es la unión moral de personas que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien en común

La administración se da necesariamente en un organismo social y es importante hacer notar que la administración no es igual a la definición de dirección ya que esta última solo es un elemento más de la administración. La coordinación también es una parte esencial dentro de la administración ya que siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses y la relación con la administración es que ésta consiste en cómo lograr la máxima eficiencia a través de la coordinación.

No hay administración que exista fuera de una sociedad y al mismo tiempo que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el correcto desarrollo de sus funciones

La mayoría de reglas de la administración surgieron de la sociología, hay incluso una especialización de la sociología que es la industrial. Uno de los investigadores en materias sociológicas más conectados con la administración, Fritz Roethlisberger de la universidad de Harvard, la define como “conocer y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en una empresa” para referirse a la relación entre las dos disciplinas, que a la vez consideran dos aspectos de comportamiento individual:

<b><i>Conducta adaptativa</i></b>	<b><i>La conducta racional</i></b>
<i>Es aquella en la que el individuo se conforma con los moldes prefijados por la costumbre, la condición o la rutina, sin buscar modificarlas para mejorar los resultados que pretende.</i>	<i>Es la que se da cuando las personas pretenden cambiar las situaciones, para mejorarlas, es decir todos aquellos moldes prefijados, porque busca maximizar resultados, aunque para ello deba reconocer una serie de limitaciones que existen.</i>

### **2.2.1 Administración y Derecho:**

Según el fin buscado, el criterio más antiguo es el del derecho romano “Jus publicum est quod ad statum rei romanae spectat; Derecho público es el que mira al bien de la república de Roma; privado, en cambio, el que sólo atiende a la utilidad particular.(criterio jurídico del que emana el acto administrativo: Personas y cosas son elementos indispensables (cosas=pasivos/Personas=activo) la administración de cosas no puede ser sólo a través de personas.

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho puede quedar firmemente asentada esta estructura.

Una sociedad sin derecho es inconcebible, aún para la administración privada. Solamente puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que estas les hayan sido impuestas por ley o que derivan inmediatamente de un convenio.

Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible; pero en el mero cumplimiento forzado de éstos, no existe tampoco de suficientes elementos para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la administración se dirige.

### **2.2.2 Administración y economía:**

La semejanza entre las dos áreas parte desde que las dos comparten la “Ley de Oro” la cual pretende obtener el máximo de resultados, con el mínimo de esfuerzos y recursos, se aplica más en la economía conocida como ley económica básica. Aunque ambas aplican la misma ley universal, que en lo que respecta a la economía está más orientada a la producción y la administración la emplea para lograr la máxima eficiencia de un organismo social.

### **2.2.3 Administración y psicología:**

La psicología no tiene el fin de lograr resultados para la institución, la psicología es uno de los elementos que la administración coordina y se auxilia a la hora de comprender a empleados(as), motivarles, orientarles, resolver sus problemas y lograr su cooperación.(Ejemplo “efecto halo” “tendencia central”)

De acuerdo a la escuela del sistema social de Chester I, Barnard, el hombre cooperará tanto más, en la medida que sus necesidades sean satisfechas para realizar mejor la realización de las operaciones propias de la empresa, por eso es importante conocer la naturaleza individual y sus limitaciones, además buscar una adecuación entre el trabajo y la persona humana para obtener su plena colaboración, aspecto indispensable en la gestión.

### **2.3 Gestión educativa:**

La gestión educativa, retoma en su mayoría los componentes de la administración en general y para darle un enfoque de mayor dinamismo se usa la palabra “gestión” la cual debe interpretarse como el sentido de acción que se observa en el quehacer institucional. La palabra gestión viene del latín gestio - oñis y se define como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas. (Marcos, 2003)

En los centros educativos, especialmente en el nivel de Básica la gestión escolar, se circunscribe a la figura de los o las Directores quienes en su mayoría asumen esta función con la mínima formación al respecto, lo cual redundaría en la baja calidad de funcionamiento de los centros escolares, donde a veces la gestión sólo se remite al mejoramiento de la infraestructura, adecuación de implementos estéticos, celebración de eventos sociales o mostrar una actitud amigable con los actores de la comunidad educativa. Estos aspectos enunciados anteriormente son importantes, pero si se enlistan en orden de prioridad no son los que determinan la efectividad del servicio para el que han sido creadas las instituciones educativas, lo cual tiene que ver con la

propuesta curricular del centro, enfocada en el desarrollo de competencias de los o las estudiantes que les preparen para la vida.

Con el objeto de comparar los diferentes enfoques técnicos sobre la gestión y seleccionar aquellos que más convienen a este estudio a continuación se describen las principales ideas expuestas por los siguientes autores:

Frederick W Taylor:

Basa su teoría en los cuatro principios de la administración científica: Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo, cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo a los principios que se desarrolló y dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores, la gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada.<sup>1</sup>

Frank y Lilian Gilbreth:

Esposos que estudiaron la teoría de la administración científica de Taylor, aportaron combinaciones para la eliminación de movimientos inútiles e innecesarios del cuerpo, especialmente las manos para realizar un trabajo, a lo que le llamaron Therbligs (Gilbreth)<sup>2</sup>

Henry Fayol:

Escribió en el mismo período que Taylor y describe la administración como un conjunto universal de funciones que incluye la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Centró su atención a las funciones del Gerente y manejaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, los negocios e incluso el hogar. Creó catorce principios de la administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, subordinación de los intereses de los intereses del individuo al

---

<sup>1</sup> Administración octava edición, Robbin, Sthephen P., y Coulter, Mary, PEARSON EDUCACION, México, 2005

<sup>2</sup> Fundamentos de administración, 3ª edición, Robbins, StephenP, y Decenzo, David A. PEARSON EDUCACION, México, 2002

interés general, remuneración, centralización, cadena de escalafón, orden, equidad, estabilidad de la antigüedad del personal, iniciativa, y espíritu de grupo.<sup>3</sup>

Max Weber:

Sociólogo alemán del siglo XX, creó una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, describió el tipo de organización ideal llamado “burocracia” caracterizada por la división del trabajo, jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, selección formal, orientación profesional y relaciones impersonales.

Esta teoría al contrario del pensamiento respecto a la burocracia que los procesos lejos de ser inflexibles y desordenados pretenden ser el medio más eficiente para lograr mejores resultados en el trabajo.<sup>4</sup>

Serafín Antúnez:

La gestión educativa implica la clara definición de ámbitos, agentes y funciones generales de la gestión, lo cual es importante para desvirtuar el estereotipo clásico que ve al Director o Directora como el protagonista o la única persona que puede tomar decisiones en torno a las decisiones o situaciones que se presentan en el día a día de las instituciones educativas. En cuanto a los ámbitos de intervención de los o las Directores se deben delimitar de manera jerarquizada, dando mayor ponderación a lo que concierne a los aprendizajes significativos de los y las estudiantes ya que es lo que constituye la naturaleza de las instituciones educativas, es de rescatar que existen otros ámbitos que contribuyen al rendimiento académico, como el ámbito administrativo, organizativo o gobierno institucional, servicios, Recursos Humanos y sistema relacional.

Es de notar que en cada uno de estos ámbitos sugiere la participación de diferentes actores como los y las docentes, equipo administrativo como los concejos Directivos Escolares, Asociaciones comunales educativas, los CECE

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> *Teoría de la Administración, 1ª edic, Reinaldo O Da Silva, Thomsom, 2002*

y los Concejos institucionales de educación; CIE(modalidad de los centros reeducativos) las cuales son organizaciones que integran diferentes miembros de la comunidad educativa.

En el ámbito de gobierno institucional sugiere la participación activa de las familias encargadas de los y las estudiantes y en cuanto a servicios se refiere a los y las alumnos(as).

Peter Senge:

Autor de “Las Escuelas que Aprenden” la cual es una propuesta integradora diseñada para visibilizar la vida de un centro educativo con la participación activa y democrática de cada uno de los actores relevantes en las instituciones educativas, el hablar de “Escuelas que Aprenden” se orienta hacia la idea de que la gestión escolar implica el compromiso y la participación activa de los diferentes sectores o ámbitos que están estrechamente relacionados con el éxito de los o las estudiantes, especialmente lo que respecta a los aprendizajes; es decir que cada miembro al sentirse parte importante de la institución que tiene la libertad de ser propositivo en cuanto a buscar la mejora continua de la escuela, ya que este modelo no es prescriptivo, ni categoriza a las escuelas como mejores o peores, esto es importante en el sentido que cada una aprende de sí misma sobre todo su potencial de desarrollo y aprendizaje.

También se hace notar la interdependencia de los diferentes sectores o ámbitos, ya que el principal ámbito que es el aula que aprende, está influenciado por lo que está pasando en la escuela que aprende y ésta a su vez por el entorno inmediato o sea la comunidad que aprende, así mismo irradian influencia los equipos de asesoría pedagógica.

“En los últimos años muchos individuos que trabajan en compañías se han visto obligados a actuar con autonomía, a derivar sus propias conclusiones, cuestionar las cosas difíciles y correr el riesgo de fracasar a fin de desarrollar capacidades par el éxito del futuro. Estas son las destrezas que piden las organizaciones y las comunidades que aprenden.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Escuelas que aprenden, Peter Senge, Grupo editorial Norma, 2002, Bogotá.



A continuación se presenta un cuadro comparativo para contrastar algunos enfoques administrativos desde la perspectiva de varios autores:

Henry Fayol	Henry Mintzberg	Robert L. Katz	Frank y Lilian Gilbreth	Serafín Antúnez Marcos.	Peter Senge
Basa el rol del Gerente en funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección y</li> <li>• Control.</li> </ul>	Basado en los siguientes roles del Gerente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonales (figura de autoridad, líder, enlace)</li> <li>• Informativo (supervisor, difusor, vocero)</li> <li>• De decisión (proyectos de mejora, asignaciones de recursos, resolución de conflictos, negociación)</li> </ul>	Habilidades del o la Gerente: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilidades técnicas.</li> <li>•Habilidades de trato personal.</li> <li>•Habilidades conceptuales.</li> </ul>	Analizar 17 Movimientos exactos de los trabajadores: "Thebligs"	Funciones generales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación.</li> <li>• Implementación.</li> <li>• Control</li> </ul>	Las cinco disciplinas de Las Escuelas que Aprenden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio personal.</li> <li>• Modelos mentales.</li> <li>• Visión compartida.</li> <li>• Aprendizaje en equipo.</li> <li>• Pensar en sistemas.</li> <li>• Ruedas del aprendizaje.</li> </ul>

## 2.4 Escuelas que Aprenden de Peter Senge:

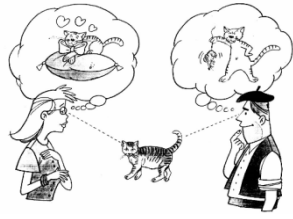
De las propuestas técnicas de gestión resumidas en el cuadro sinóptico anterior se aborda a continuación con mayor énfasis la que se refiere a Las Escuelas que Aprenden de Peter Senge por ser ésta la tomada en cuenta en este estudio para la formulación de las recomendaciones

La propuesta de Peter Senge aborda que Las Escuelas que Aprenden lo hacen en el marco de cinco disciplinas, las cuales son: Dominio personal, Visión compartida, Modelos mentales, Aprendizaje en equipo y Pensar en Sistemas.



<sup>6</sup>**Dominio personal:** Es un conjunto de prácticas que sostienen a todos, niños y adultos para que mantengan sus sueños íntegros al mismo tiempo que cultivan la conciencia de la realidad que los rodea.

<sup>6</sup> Imagen tomada de el emprendedor global.blogspot

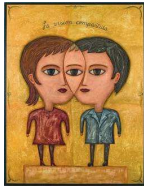


<sup>7</sup>**Modelos Mentales:** Los modelos mentales según Peter Senge citado por Juan Carrión en <http://manuelgross.bligoo.com> Los modelos mentales que interfieren en el aprendizaje organizacional son los

anteojos a través de los cuales vemos el mundo y lo interpretamos. Son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro comportamiento. Es habitual que los individuos no seamos conscientes de nuestros modelos mentales y de los efectos que tienen en nuestra conducta.

Los modelos mentales de los individuos que trabajan en un organización se mezclan configurando supuestos, generalizaciones e imágenes colectivas, que suelen influir en sus percepciones y, por supuesto, en su comportamiento.

Estos paradigmas compartidos tienen una fuerte influencia a la hora de configurar la cultura de la organización, y son absolutamente tácitos (es decir, no es necesario explicitarlos en ningún momento).



<sup>8</sup>**Visión Compartida:** "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La Visión es verdaderamente Compartida cuando todos tienen una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Dicho de otra manera si logramos que nuestra Visión Personal se convierta en la Visión de todos los demás integrantes de la organización y estos no solo no acepten como tal sino que además se identifiquen con esa

<sup>7</sup> Imagen tomada de [psicoayuda.blogspot.com](http://psicoayuda.blogspot.com)

<sup>8</sup> Imagen tomada de <http://fitoespinosa.blogspot.com/2009/07/la-vision-compartida.html>

Visión y la hacen suya, entonces es Verdaderamente Compartida. Cuando la gente comparte una visión esta conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.<sup>9</sup>



**Aprendizaje en equipo:** Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Trabajo en equipo es según Katzenbach y K. Smith: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.



<sup>10</sup>**Pensar en sistemas:** Es la capacidad de entender y a veces de predecir las relaciones recíprocas en complejos sistemas dinámicos. Es cualquier todo, cuyos elementos se juntan porque continuamente se juntan unos a otros. “sistema” viene del griego sunistanai que originalmente quería decir “hacer juntar”. Como lo sugiere ese origen la naturaleza incluye la percepción con la que el observador lo haga juntar. Se compara con diferentes ejemplos de sistemas pero especialmente el cuerpo humano, resaltando que toda práctica educativa es un sistema. Se abordan diferentes tipos de sistemas como: Sistema total referido a lograr cambios en toda la organización por ejemplo un sistema escolar.

- Sistemas abiertos busca entender un sistema desde sus insumos, productos y límites.
- Sistemas humanos orientado hacia en el rol de las personas en interacción con los demás logrando resultados no precisamente planificados.
- Sistemas de procesos enfocados hacia la información o las comunicaciones como afectante de la dinámica institucional.

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/>

<sup>10</sup> Imagen tomada de [www.chihuahuaindustrial.com](http://www.chihuahuaindustrial.com)

- Sistemas vivos llamados así por parecerse a la dinámica de los seres vivos.
- Sistemas relacionados con retroinformación

Pasos del iceberg relacionado con los sistemas propuesto en las Escuelas que Aprenden:

Paso 1) Los hechos: ¿Qué fue lo que ocurrió?

Paso 2) Patrones y tendencias: ¿Qué ha venido ocurriendo?.

Paso 3) Estructura sistémica: ¿Qué fuerzas están en juego que contribuyen a este problema?

Paso 4) Modelos mentales: ¿Qué hay en nuestro modo de pensar que está haciendo que esta situación persista?

Un valor agregado es el abordaje de:



<sup>11</sup>**Ruedas del aprendizaje:** Llamado también aprendizaje de doble ciclo, ayuda a cuestionar sus propias normas, actitudes y supuestos. Vuelve a considerar las tareas que se ha fijado y trata de

entender de qué manera sus decisiones conscientes o inconscientes pueden contribuir a la frustración que siente o la efectividad de la organización. *El* aprendizaje en "doble ciclo", supone el replanteamiento de las visiones ("insights") o asunciones básicas en que se fundamenta la actividad de la organización.

O, utilizando la terminología de Argyris y Schön, la "teoría en uso organizativa". Este nivel de aprendizaje constituye la base para promover la renovación organizativa, esto es, para inducir cambios radicales en la estrategia, estructura y/o sistemas de la organización. <sup>12</sup> (<http://gestiondelconocimiento.com>)

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos44/aprendizaje-organizaciones>

<sup>12</sup> Extraído de la Tesis Doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. ©Nekane Aramburu Goya. Universidad de Deusto. San Sebastián. 2000.

**A continuación se comparte una práctica de gestión centrada en el rendimiento académico de los y las estudiantes tomada del Programa de Promoción de la Reforma Educativa de America Latina, PREAL<sup>13</sup>**

PAÍS: Estados Unidos, Distrito de Chicago

POLÍTICA /

PROGRAMA:

Política de desempeño escolar, refuerzo y condicionalidad

(School Performance, Remediation and Probation Policy)

DESCRIPCIÓN: En 1996 las Escuelas Públicas del distrito de Chicago iniciaron la implementación de una política de responsabilidad por resultados orientada a la mejoría del desempeño de los estudiantes en las escuelas de inferiores rendimientos. La escuela se declara “condicional o en prueba” perdiendo temporalmente autonomía de funcionamiento y enfrentando posibles sanciones, que pueden llegar a la remoción del equipo docente, si no supera su situación. Las escuelas reciben asistencia directa proveniente de diferentes fuentes, a través de un sistema de apoyo externo diseñado para fortalecer las operaciones internas del establecimiento, elevar las expectativas de los estudiantes y promover una mejor enseñanza para lograr mayores aprendizajes de los alumnos. La asistencia o apoyo es entregada principalmente por un Socio Externo y un Manager de “Prueba”. También participan un funcionario regional de educación, un gerente administrativo y un facilitador del Distrito. Los socios externos dirigen sus intervenciones a la sala de clases o a nivel organizacional, las que varían en su naturaleza e intensidad. En el primer caso, refuerzan el currículo y la enseñanza, desarrollando el conocimiento y habilidades de los docentes, asegurando una cobertura apropiada del currículo, ofreciendo material para apoyar cambios curriculares, estrategias de enseñanza y organización de la misma, frecuentemente en materias de capacidad lectora. En el segundo, fortalecen el liderazgo escolar, apoyan el desarrollo de una visión común de proyecto escolar y sus respectivas estrategias y cambios de normas profesionales como por ejemplo la práctica pedagógica aislada y el uso inadecuado de información.

---

<sup>13</sup> <http://www.preal.org/NoticiaDetalle>

Cada escuela “condicional” diseña un plan de mejora que contiene medidas específicas que deben ser aplicadas por el consejo escolar local y el cuerpo docente, a fin de superar las deficiencias identificadas. El presupuesto escolar debe incluir recursos para la atención de las necesidades y desarrollo de planes específicos. El distrito entrega financiamiento completo en el primer año “de prueba”

y financia la mitad del apoyo en el segundo año. El costo del tercer año debe ser asumido por la escuela. El distrito también paga una cuota anual reducida para el manager a cargo de la intervención. Igual que las Intervenciones Inmediatas para las escuelas de más bajos rendimientos de California, este programa sitúa el problema del desempeño insuficiente de la escuela al interior de la misma, identifica las escuelas deficientes en base a mediciones estandarizadas de los conocimientos de los estudiantes y provee apoyos externos adoptando una lógica de libre mercado (las escuelas seleccionan y contratan proveedores independientes).

Pese a la fuerte inversión realizada, estudios sobre años iniciales del programa señalan que el apoyo es insuficiente para cambiar significativamente el aprendizaje en la sala de clases. El programa requiere de una mayor precisión en la definición de metas atribuidas a los apoyos, claridad de roles y autoridad así como incentivos de participación.

FUENTES DE INFORMACIÓN (Finnigan, K, O’Day, J. 2003. External Support to Schools on Probation: Getting a Leg Up? Consortium on Chicago School Research. En:

[ccsr.uchicago.edu/publications/p63.pdf](http://ccsr.uchicago.edu/publications/p63.pdf)

Chicago Board of Education. 2009. Chicago Public Schools Policy Handbook. School Performance, Remediation and Probation Policy for the 2009-2010 School

Year. En: <http://policy.cps.k12.il.us/documents/302.6.pdf>

Finnigan, K. S., Bitter, C., & O’Day, J., 2009. Improving low-performing schools through external assistance: Lessons from Chicago and California. Education Policy Analysis Archives, 17(7). <http://epaa.asu.edu/epaa/v17n7>)

## 2.5 Metodología de Desviación Positiva (DP)

Debido a que esta investigación fue orientada con una adecuación de la metodología de Desviación Positiva (DP) se hace una breve descripción de la misma a continuación:

Para la obtención de la información se hizo una adaptación de la metodología de “Desviación Positiva” que es una iniciativa exitosa a nivel mundial, cuyo enfoque principal es recoger las mejores prácticas, de los sujetos (Desviantes positivos) que aún viviendo en las mismas condiciones o similares se desvían positivamente para alcanzar buenos resultados. En el caso del ámbito educativo, se adapta a Centros escolares que están inmersos en el mismo sistema educativo y algunos se desvían positivamente evidenciando mejores prácticas, las cuales pueden extenderse hacia otras instituciones con condiciones similares y anhelos de “aprender”. El término “desviación positiva” aparece inicialmente en los 90 por la profesora de nutrición Marian Zeitlin de la Tufts University donde compila una serie de encuestas y estudios que demuestran la existencia de una “desviación positiva” en niños que viviendo en comunidades pobres están mejor alimentados que el resto. Esta metodología aboga por el uso de este concepto para tratar el problema a nivel de comunidades y poblaciones averiguando qué es lo que se está haciendo bien en dichas comunidades para después ampliarlo y amplificarlo en vez del enfoque tradicional y opuesto de ver, qué está mal en la comunidad e intentar corregirlo o frenarlo.

Así hoy es utilizado y promovido por organizaciones internacionales como Save the Children, USAID, Ministerio de Sanidad de EE.UU, el Banco Mundial o UNICEF y es estudiado dentro de diferentes programas de cambio en escuelas como la ya mencionada Tufts University, Harvard Business School, HEC de Paris o la Oxford University.

¿Qué es la desviación positiva? ¿Cuáles son sus Principios?

El primer principio o hipótesis de la “desviación positiva” es que la desviación está en todas partes. En cualquier grupo, comunidad u organización existen individuos que usan prácticas diferentes, comportamientos desviados que les

permiten resolver problemas mejor que sus compañeros o vecinos teniendo acceso a los mismos recursos.

El segundo principio es que prácticamente para cualquier problema alguien ya tiene la solución. Si queremos encontrar una solución a un problema hoy mismo y la mejor manera de entender un problema es haberlo solucionado.

El tercer principio es propiedad de la solución y no venta de la solución, esto quiere decir que no se trata de que alguien externo descubra la desviación positiva y explique a otros lo que deben hacer distinto, sino que la clave es que el propio grupo o comunidad sea el dueño del proceso de cambio desde la fase de descubrimiento hasta la de adopción de los nuevos hábitos o comportamientos positivos y exitosos que difieren de la norma.

El cuarto principio es que la sabiduría está en los datos y evidencias del propio grupo. Los proyectos de DP deben estar basados en datos y evidencias que sean recogidos por el propio grupo más que en datos oficiales o que provengan de la jerarquía o del exterior, ganando así su confianza y creencia en el proceso y los potenciales resultados.

El quinto principio de aplicación de la “desviación positiva” es adquirir conocimiento a través de la práctica. Este principio ya utilizado actualmente en muchos modelos como el action-learning, action-design o action-research, le da la vuelta a uno de los principios tradicionales del cambio y el aprendizaje, y consiste en adquirir nuevo conocimiento a través del cambio de actitudes que se produce con la experiencia de nuevas acciones. Autores como Geoffrey A. Moore o E. Rogers han demostrado que el ciclo de vida del cambio y la innovación es más corto a través de la acción y la participación que cuando el proceso es el inverso partiendo del conocimiento hacia la acción.

El sexto y último principio de la DP es adaptar el modelo y repetir el proceso. Partiendo de que ningún grupo, organización o comunidad es igual a otra, no es válido replicar una solución o proyecto de forma idéntica. Por otro lado los problemas evolucionan y son situacionales lo que hace que estos cambien en



función del tiempo y de otras múltiples variables obligándonos a repetir sistemáticamente el proceso para ajustarlo y asegurarlo en el tiempo.

Las cuatro “D” se refieren a las cuatro etapas o pasos necesarios en cualquier proyecto de “Desviación Positiva”:

**2.5.1 Definir:** se refiere a la definición que hace el propio grupo o comunidad del problema, prácticas actuales, sus causas y de los comportamientos o resultado deseado.

**2.5.2 Determinar:** se refiere a la detección por parte del propio grupo o comunidad de la “desviación positiva”, la detección de aquellos individuos, grupos o unidades que actualmente ya muestran el estado o comportamiento deseado.

**2.5.3 Descubrir:** se refiere al descubrimiento que hace el propio grupo o comunidad de los comportamientos o prácticas no comunes (desviadas) que ayudan y permiten a los “desviados positivos” encontrar mejores soluciones al problema y tener un mejor desempeño que el resto del grupo o comunidad.

**2.5.4 Diseñar:** se refiere al diseño y posterior implementación por parte del grupo o comunidad de una intervención que permita a los otros miembros del grupo, organización o comunidad el acceso y la práctica de los nuevos comportamientos y prácticas descubiertos. Enfoque en aprender haciendo y no en transferir conocimiento.

Como se puede observar en todo el proceso existe un elemento común, se trata de un proceso de auto transformación en el que el grupo es el protagonista y no el directivo, consultor o agente del cambio. De hecho algunas diferencias en el papel de este son sustanciales respecto a otros procesos o métodos de cambio. El consultor, directivo o agente del cambio es aquí un mero facilitador, no un experto. No es un profesor sino un estudiante más. No tiene las respuestas sino las preguntas correctas. No tiene ningún poder sino que opera con la máxima humildad y respecto hacia el grupo donde reside el

conocimiento y no analiza y observa desde fuera sino que se sumerge dentro del grupo y su problema.<sup>14</sup> (<http://www.12manage.com>)

### **Rendimiento académico:**

El rendimiento académico es y debe ser siempre el foco de atención de las personas responsables de la gestión educativa, ya que es la misión principal de un centro educativo, es decir que todo el accionar de una escuela debe circundar hacia mejorar de manera permanente la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes, especialmente que le sirvan a los y las estudiantes para desenvolverse en la vida y no tanto para ocupar lugares de distinción frente a otros en su comunidad educativa.

Una de las definiciones del rendimiento académico es: “Que es una función tanto de la conducta evaluadora del profesor como la del aprendizaje de los y las estudiantes, sin olvidar que toda conducta implica la interacción del tema de la personalidad con el “espacio vital”<sup>15</sup> También se define como el modelo multiplicativo e interaccionista de Walberg (1974) permite definir el rendimiento como un sistema de interacciones entre factores aptitudinales, familiares, relaciones profesor-alumno/ Alumno- compañeros/método de enseñanza y otros, considerando que se tienen correspondencia de uno a uno y entre los tres.

### **Pruebas de logro de aprendizaje:**

*Las pruebas de logro de aprendizaje en El Salvador son una herramienta de evaluación de los aprendizajes de carácter externo que se fundamentan en el enfoque evaluativo, el cual se orienta a determinar por medio de pruebas objetivas y estandarizadas el desarrollo de habilidades y competencias la final de cada de los tres ciclos de educación básica.*

---

<sup>14</sup> Información proporcionada por la especialista en salud y M&E de Save the Children para América Latina y el Caribe: Dra. Elizabeth Bocaletti de Guatemala.

<sup>15</sup> Atención, Aprendizaje y rendimiento escolar, Dr. Federico Rubio y Galí, NARCEA,S.A DE EDICIONES, Madrid, 2004

*Se enfoca en la evaluación de competencias entendiéndose por éstas según el SINEA “El conjunto de habilidades y conocimientos que permiten al estudiante desempeñarse eficientemente en las asignaturas básicas, situaciones de su vida individual y/o social, al finalizar su proceso educativo en cada ciclo del nivel básico”<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> *Logros de Aprendizaje de educación básica en El Salvador, Pruebas Censales 2005, Ministerio de Educación de El Salvador.*





## Capítulo IV: Resultados

## CAPITULO IV

### 4.1 RESULTADOS

El siguiente cuadro muestra los resultados del cuestionario No 1 que se administró en los dos centros escolares que indagó sobre los aspectos detallados a continuación.

**Nomenclatura:** El Centro “A” se refiere al Centro Escolar “13 de febrero de 2001” y el Centro “B” al Centro Escolar Rosario Abajo.

**Cuadro resumen de las respuestas de docentes y Directores:**

Aspectos evaluados	Resultados		Comentarios
	Centro Escolar "B"	Centro Escolar "A"	
Formación académica del o la Docente; incluye si ha recibido formación formal o no formal.	Formación solo en docencia y otra área diferente a educación. (Lic. en ciencias jurídicas)	Formación en docencia y gestión escolar,	¿Cómo influye el tipo de formación del director en el rendimiento de los estudiantes en las pruebas PAESITA,  Llama la atención que los estudiantes del Centro Escolar B se clasificaron entre los 10 mejores del departamento de Cuscatlán en Primer Ciclo en el área de lenguaje. (ver Resultados de la PAESITA 2008 del MINED).
Tiempo de experiencia con funciones de Directora o Director.	1 año	2 años	La Directora del centro escolar "B", Tiene más tiempo de ejercer el rol de la dirección. ¿Cómo influye este factor en la gestión del rendimiento académico de los y las estudiantes?
Remuneración por las funciones de dirección.	Es Director único y no recibe pago adicional por dicha función.	Funciones de Dirección con grado asignado por la mañana y clases ad honorem para tercer ciclo por la tarde. No recibe pago adicional por la función de dirección, pero sí	¿Qué repercusión tendrá en el rendimiento académico de los estudiantes el hecho de que la Directora del centro escolar B, aparte de tener la dirección tenga mayor contacto con los y las estudiantes a través de las clases que imparte



		por el grado asignado	
Número de secciones en los dos centros escolares.	9 secciones y 7 docentes	9 secciones y 5 docentes	Llama la atención el hecho de que a pesar de que el centro B tiene el mismo número de secciones que el centro A, pero con menos docentes, salió mejor evaluado en la Paesita. ¿Cuál será el factor determinante de tal diferencia?
Número de estudiantes por centro escolar.	Tiene 300 estudiantes  (Promedio de estudiantes por sección: 33.33)	Tiene 175 estudiantes.  (Promedio de estudiantes por sección: 19.44)	La diferencia de estudiantes por sección es bien marcada (13.89)", diferencia que se obtiene si restamos del "A" 33.33% – "B" 19.44%. Siendo favorable el número de estudiantes para el centro escolar "B" pues si cada sección tiene menos estudiantes al docente se le hace más fácil darles mejor atención durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
Años de experiencia docente y años de laborar en el mismo centro.	De 3 a 5 años de trabajo en el mismo centro escolar.  De 4 a 5 años de experiencia en su trabajo.	De 7 a 9 años de trabajo en el mismo centro escolar.  11 y 12 años de experiencia en su trabajo.	Es notoria la diferencia que existe tanto en el número de años de trabajo en el mismo centro educativo como la experiencia que poseen los docentes entre ambas instituciones. Nótese que los y las docentes del centro escolar B, doblan el número de años de trabajo en el mismo lugar y de experiencia docente en comparación con el A"

			Qué efecto tendrá este fenómeno en el rendimiento académico de los y las estudiantes?
<p>Tienen procesos de planificación en el centro.</p> <p>Percepción sobre la facilidad o no en la preparación de los planes.</p>	<p>Manifiestan tener procesos de planificación.</p> <p>PEI, PEA, Plan de Mejora Continua, Plan de Protección Escolar, Planes de refuerzo Académico.</p> <p>Plan de grado, plan de unidad por materia, guiones de clase, libro de asistencia diaria, otros.</p> <p>Difícil el PEI</p> <p>Fácil el PEA/plan didáctico.</p>	<p>Tienen procesos de planificación</p> <p>PEI/PEA/ Escuela Saludable</p> <p>Difícil: PEI</p> <p>Fácil: PEA</p>	<p>Los dos centros muestran tener experiencia en planificación educativa.</p> <p>En ambos centros educativos la elaboración del plan educativo anual les resulta fácil; en cambio tienen dificultad para elaborar el Proyecto educativo institucional ¿Qué repercusiones tendrá para los y las estudiantes que el PEI sea deficiente en ambos centros escolares.</p>

Involucrados en planificación estratégica del centro escolar	Participan padres, madres, maestros (as), estudiantes.	Participan padres, madres, maestros (as), estudiantes y agrega toda la comunidad.	Es positivo observar que en la elaboración de los planes escolares participa toda la comunidad educativa en ambos centros escolares.
Sobre metodologías para la formulación de la planificación estratégica del centro. (PEI)	Las desconocen	Las desconocen.	En las respuestas de los dos centros escolares se evidencia desconocimiento de metodologías para planificación estratégica del centro. (PEI); razón por la cual les resulta difícil su elaboración.
Socialización de planes escolares con la comunidad educativa.	Socializan algunas actividades del plan escolar anual con la comunidad educativa en asambleas de padres y madres.	Socializan algunas actividades del plan escolar anual con la comunidad educativa en asambleas de padres y madres.	El hecho que en ambos centros educativos se compartan con padres y madres algunas actividades escolares propias del plan educativo anual podría estar beneficiando la motivación de los y las estudiantes en el aprendizaje.
Gestión de recursos.	Hace gestión de recursos financieros para el mejoramiento de aspectos físicos del centro	Hace gestión de recursos financieros para el mejoramiento de aspectos físicos del centro educativo y a	Si la gestión financiera en ambos centros educativos va orientada al aspecto físico y remuneración de docentes, esto hace pensar que en ambos hay preocupación por mejorar las condiciones de aprendizaje de los y las

	educativo y a veces para el complemento de pago de docentes.	veces para el complemento de pago de docentes.	estudiantes.
Organización del personal docente	Están organizados por áreas: pedagógica, gestión, evaluación. Así mismo tienen directivas de alumnos, padres y madres de familia.  Cuentan con un organigrama elaborado solo por el director y docentes.	Tienen equipos de gestión y evaluación, así como Comités y la Asociación Comunal educativa, ACE.  Cuentan con organigrama elaborado solo por director y docentes.	Desde el punto de vista organizativo ambos centros poseen una organización acorde a las necesidades educativas; pero en su estructuración falta la participación de la comunidad de estudiantes y padres y madres de familia. Esto podría tener repercusiones en el nivel de motivación de estos sectores en cuanto a su colaboración para mejorar la calidad del centro.
Interacción entre los actores educativos de cada centro.	Consideran buenas las relaciones y para promoverlas hacen actividades lúdicas, deportivas y reuniones como escuelas de padres	La respuesta es igual que en el Centro "A", pero agregan como algo relevante la celebración de días especiales como: Día del niño, Día de la madre, etc.	El hecho de que ambos centros educativos un alto grado de interacción entre los diferentes actores de la comunidad educativa puede considerarse como un aspecto positivo para el aprendizaje de los y las estudiantes.

	y madres, actividades de cooperación como pintar la escuela juntos.		
Manual de convivencia	No tiene manual de convivencia	Tienen manual de convivencia	El hecho que el centro escolar "B" tenga un manual de convivencia podría contribuir a la mejor calidad de aprendizaje de sus estudiantes, en ese sentido el centro escolar "A" estaría en desventaja.
Acceso a libros y otros materiales didácticos de apoyo.	Muy pocos estudiantes tienen acceso a libros, ludotecas, equipo audio visual, computadoras, por ser estos recursos muy escasos en el centro pues los docentes solo tienen un Presupuesto de \$50 para dichos rubros cada 6 meses,	A pesar de que existen carencias marcadas en libros, computadora y televisión al igual que en el centro "A", en este centro se ha establecido la estrategia de asignar dichos recursos a los diferentes grados de manera rotativa y según necesidades del programa...	A pesar que ambos centros educativos tienen limitados recursos al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje, es notoria la diferencia de estrategia inteligente que aplica el centro escolar "B" para maximizar la eficacia en el uso de los recursos.

Asignación de presupuesto	El 30% del presupuesto escolar se asigna a la docencia y el resto para una gran lista de necesidades relacionadas con el mantenimiento del centro escolar.	El 50% del presupuesto a la docencia y el resto para aspectos administrativos. el resto para administración	Entre más porcentaje del presupuesto se destina para la docencia mejor será la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, si esto es así, el centro escolar "B" está en ventaja superior al centro escolar "A"
Criterios para la asignación de grados.	Especialidad/ Según norma del MINED	Especialidad, capacidad, carácter y experiencia	Es notoria la diferencia de criterios que se aplican en las dos instituciones para la asignación de docentes a los diferentes grados.  Llama la atención que en el centro B se toman en cuenta cualidades de personalidad y experiencia además de la especialidad. Por lo tanto los criterios de selección de docentes para los diferentes grados en el centro "B" son de mejor calidad que los del centro "A" lo cual; sin lugar a dudas tendrá mejor repercusión en sus aprendizajes.
Participación de la familia en las actividades de la	Poca participación de	Poca participación de padres y	En los dos centros escolares la participación en las diferentes actividades de la familia es escasa. Esto podría

escuela	padres y madres.	madres.	afectar la motivación de los y las estudiantes para el aprendizaje.
Toma de decisiones en el centro escolar.	A veces toma decisiones solo el Director y otras el Director conjuntamente con la ACE	Toman decisiones loa Directora conjuntamente con ACE en forma democrática.	Si en los dos centros escolares hay participación en la toma de decisiones de los y las Directores y de la Asociación comunal educativa (ACE).  Esto es beneficioso para el proceso de enseñanza aprendizaje.

## 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS

El siguiente cuadro muestra los resultados de los dos centros escolares en el cuestionario que indagó sobre los aspectos detallados a continuación. El Centro “A” se refiere al Centro Escolar “13 de febrero de 2001” y el Centro “B” al Centro Escolar Rosario Abajo.



**Cuadro resumen de las respuestas de docentes y Directores:**

Aspectos evaluados	Resultados		Análisis
	Centro escolar "A"	Centro Escolar "B"	
Formación del o la directora	Formación solo en docencia y otra área diferente a educación. (Lic. En ciencias jurídica)	Formación en docencia y gestión escolar,	¿Cómo influye el tipo de formación del director en el rendimiento de los estudiantes en las pruebas PAESITA,  Llama la atención que los estudiantes del Centro Escolar B se clasificaron entre los 10 mejores del departamento de Cuscatlán en Primer Ciclo en el área de lenguaje. (ver Resultados de la PAESITA 2008 del MINED)
Años de experiencia	1 año	NA	Tiene más tiempo de ejercer el rol de la dirección la Directora del centro escolar "B", ¿cómo influye en la gestión del rendimiento académico de los y las estudiantes?

Remuneración por funciones de dirección	Es Director único y no recibe pago adicional por dicha función.	Funciones de Dirección con grado asignado por la mañana y clases ad honorem para tercer ciclo por la tarde. No recibe pago adicional por la función de dirección, pero sí por el grado asignado	¿Qué repercusión tendrá en el rendimiento académico de los estudiantes el hecho de que la Directora del centro escolar B, aparte de tener la dirección tenga mayor contacto con los y las estudiantes a través de las clases que imparte
Cobertura y número de docentes por centro	9 secciones y 7 docentes	9 secciones y 5 docentes	Llama la atención el hecho de que a pesar de que el centro B tiene el mismo número de secciones que el centro A, pero con menos docentes, salió mejor evaluado en la Paesita. ¿Cuál será el factor determinante de tal diferencia?
Población escolar Promedio de	Tiene 300 estudiantes (Promedio de estudiantes por	Tiene 175 estudiantes. (Promedio de estudiantes por sección: 19.44)	La diferencia de estudiantes por sección es bien marcada (13.89); Siendo favorable el número de estudiantes por sección para el Centro Escolar A, lo cual podría repercutir positivamente en el rendimiento académico de los

estudiantes por sección	sección: 33.33		estudiantes.
Experiencia de docentes	De 3 a 5 años  4 y 5 años.	De 7 a 9 años .  11 y 12 años.	Es notoria la diferencia que existe tanto en el número de años de trabajo en el mismo centro educativo como la experiencia que poseen los docentes entre ambas instituciones. Nótese que los y las docentes del centro escolar B, doblan el número de años de trabajo en el mismo lugar y de experiencia docente en comparación con el A”  Qué efecto tendrá este fenómeno en el rendimiento académico de los y las estudiantes?
Planificación institucional	Manifiestan tener procesos de planificación.  PEI, PEA, Plan de Mejora Continua, Plan de Protección Escolar, Planes de	Tienen procesos de planificación  PEI/PEA/ Escuela  Saludable  Difícil:  Fácil: PEA	Los dos centros muestran

	<p>refuerzo académico. Plan de grado, plan de unidad por materia, guiones de clase, libro de asistencia diaria, otros.</p> <p>Difícil: PEI</p> <p>Fácil: PEA/ plan didáctico.</p> <p>Participan padres, madres, maestros (as), estudiantes.</p>	<p>Difícil: PEI</p> <p>Una opinión que no tiene dificultad con ninguno.</p> <p>Participan padres, madres, maestros (as), estudiantes y agrega toda la comunidad.</p>	
Metodologías de planificación	NA	NA	En las respuestas de los 2 centros se evidencia desconocimiento de metodologías para planificación estratégica.

Socialización de los planes con padres y madres	Sí	Sí	Los dos centros comparten algunas actividades que se van a desarrollar en el año en asambleas de padres y madres.
Gestión	Sí	Sí	En los dos centros escolares hacen gestión más en el área financiera para el mejoramiento de aspectos físicos.
Organización del personal docente	Están organizados por áreas: pedagógico, gestión, evaluación.  Tienen directivas de alumnos y padres y madres de familia.	Equipo de gestión, evaluación,  Comités  ACE	Los dos centros cuentan con organigrama que fue elaborado con la participación solo de Director y docentes.  No mencionan a la comunidad para la organización.
Interacciones			

en el centro.	Consideran buenas las relaciones y para promoverlas hacen actividades lúdicas, deportivas y reuniones como escuelas de padres y actividades de cooperación como pintar la escuela juntos.	Igual que el centro "A" solo agrega celebración de días especiales como: Día del niño, Día de la madre, etc	Los dos centros escolares consideran muy buenas las relaciones en diferentes vías
Manual de convivencia	No tiene manual de convivencia	Tienen manual de convivencia	El tener Manual de convivencia y ponerlo en práctica contribuye a la mejor calidad de atención de los centros escolares.
Acceso a textos	Acceso a libros,	Acceso a libros,	No se evidencia disparidad en cuanto el acceso a recursos,

	<p>ludotecas, equipo audio visual, computadoras; lo cual no es suficiente.</p> <p>Presupuesto de \$50 por docente cada 6 meses,</p>	<p>computadora y TV que es asignado según grado y necesidades del programa pequeño centro de computo.</p>	<p>son similares en los dos centros.</p>
	<p>30% para la docencia y el resto para una gran lista de necesidades.</p>	<p>50% para la docencia, el resto para administración</p>	<p>Entre más porcentaje del presupuesto se destina para para los aprendizajes, mejor es la calidad de éstos, ya que el B asigna más para los y las docentes.</p>
<p>Asignación de grados.</p>	<p>Especialidad/ Según norma del MINED</p>	<p>Especialidad, capacidad, carácter y experiencia</p>	<p>Es notoria la diferencia de criterios que se aplican en las instituciones para la asignación de los grados.</p> <p>Llama la atención que en el centro B se toman en cuenta</p>

			cualidades de personalidad aparte de las profesionales. ¿Qué repercusión tendrá esta medida administrativa en el rendimiento académico de los y las estudiantes?
participación de los padres y madres.	Poca participación de los padres y madres.	Poca participación	En los dos centros escolares la participación de la familia es escasa.
Toma de decisiones en el centro.	A veces solo Director y otras Director y ACE	Directora y ACE, democráticamente	Si en los dos centros escolares hay participación de los y las Directores y de la Asociación comunal educativa, a lo mejor la diferencia radica en las fortalezas de una ACE u otra o la capacitación y relaciones con la Dirección.
Metodologías que aplican en la práctica docente	No se tiene claridad sobre la metodología que aplican pues las respuestas son	Se mencionan tres tipos de metodologías sin detallarlas, pero manifiestan que son participativas, sin	A pesar de que en el centro escolar "B" no detallan en que consisten los tres tipos de metodologías que dicen aplicar en la práctica docente es importante notar que las consideran de carácter participativo; esto último indica que es adecuada para estimular la motivación del aprendizaje



	vagas.	detallarlos, otros manifiestan que es participativa	en los estudiantes. En ese sentido el centro educativo “B” aventaja sin lugar a dudas al centro escolar “A” en el cual sus docentes no están claros de la metodología aplicada.
Control de disciplina	Los y las docentes aplican tres formas de disciplina: consejos, llevar a la dirección y castigo que no se precisa qué tipo de castigo.	Los y las docentes ocho: formas de disciplina: ponerlos a hacer oficios como barrer, hacer líneas, llamar a los padres y madres, consejos y otros.	Es lamentable observar que prevalece en los centros escolares un tipo de disciplina represiva, la cual crea en el fondo aversión al estudio y por lo tanto a la asistencia diaria a clases; así mismo es posible que este tipo de disciplina condicione a los y las estudiantes a tener aversión al trabajo en el hogar, creando así mismo más rebeldía a las normas de la escuela y la familia.
Factores a los que atribuyen el resultado en la Paesita del	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tenían docentes con la especialidad de lectoescritura.</li> </ul>	Esfuerzo, tiempo y dedicación de docentes y alumnos.	Sin lugar a dudas las actitudes tanto de docentes como de estudiantes respecto al esfuerzo y dedicación al proceso de enseñanza aprendizaje en el centro escolar “B” parece ser un factor positivo en el buen rendimiento académico de los y las estudiantes en la Paesita del Lenguaje. En cambio dicha

2005.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La asesoría pedagógica es deficiente. La actitud de los y las estudiantes es negativa.</li> </ul>		<p>actitud contrasta con las opiniones de los docentes del centro escolar “A” , quienes atribuyen el bajo rendimiento a factores que a lo mejor tienen relación con la gestión educativa especialmente a la contratación de recursos humanos como se describió anteriormente.</p>
<p>Visitas de los o las directores a las aulas.</p>	<p>No reciben asesoría pedagógica del Director, Solamente del MINED.o el resto solo de la asesoría pedagógica del MINED</p>	<p>Reciben orientación solo de la Asesoría pedagógica del MINED.</p>	<p>Es lamentable que en ambos centros educativos no exista ninguna asesoría pedagógica por parte del director.</p> <p>Llama la atención que a pesar que los dos centros reciben asesoría por parte del MINED, el centro escolar “B” tuvo éxito en la Paesita de lenguaje mientras que el “A” tuvo resultados deficientes podría ser que el factor de éxito o fracaso tenga relación con el tipo de asesoría que reciben por parte del o la asesora respectiva.</p>

Asistencia diaria a clases	La asistencia de los y las estudiantes a clases es muy buena y es posible que se deba al hecho que RED SOLIDARIA entrega bonos a los y las estudiantes por su asistencia.	La asistencia de los y las estudiantes es variada y se ve afectada negativamente en la época de siembras y enfermedades. Con el objeto de contrarrestar este problema, los docentes manifiestan que cuando hay inasistencia ellos realizan visitas domiciliarias para verificar las causas.	Es interesante observar como el programa de comunidades Solidarias influye positivamente en la asistencia de los y las estudiantes, sin embargo habría que preguntarse qué pasaría si no existiera ese programa.  Por otro lado llama la atención la actitud de los docentes del centro escolar “B” , quienes muestran ser proactivos, al visitar los domicilios de los y las estudiantes para verificar las causas de las inasistencias, esto muestra en gran medida que la gestión educativa del centros escolar “B” es altamente positiva.
Conocimiento de los docentes sobre resultado	Solamente uno de cuatro conoce el	Los docentes desconocen el resultado.	Es lamentable que los docentes en los dos centros escolares desconozcan el puntaje o los resultados del rendimiento académico en la PAESITA de Lenguaje

en la PAESITA de Lenguaje.	resultado.		aplicada por el MINED, lo cual hace pensar que ellos tampoco lo conocen, este podría considerarse en un factor negativo para la motivación de los estudiantes
Acciones que realizan para contrarrestar el ausentismo escolar	Solo 1 de 4 docentes menciona que se realizan actividades sin mencionar en qué consisten.	Dos docentes de tres, mencionan que se realizan visitas domiciliarias, apoyo especial a los y las estudiantes.	Una vez más se observa que el centro escolar B” tiene una mejor gestión educativa que el “A” pues en el caso del ausentismo escolar los y las docentes realizan acciones estratégicas que dicen mucho de su pro-actividad y compromiso con el aprendizaje de los y las estudiantes, en cambio los docentes del centro escolar “A” muestran una vez más su indiferencia hacia la problemática de los y las estudiantes en el centro “B” manifiestan tener actividades definidas para enfrentar el ausentismo de los y las estudiantes, ¿Cómo repercute en el rendimiento de los estudiante?

<p>Realizan evaluaciones internas en sus centros</p>	<p>Los 4 docente mencionan que solamente tienen evaluaciones externas</p>	<p>Los 3 docentes consultados mencionan procesos internos, donde participan docentes y comité evaluador.</p>	<p>Sin lugar a dudas el centro escolar “B” muestra una vez más la positiva gestión educativa que implementa en su quehacer docente, mientras que el “A” muestra una vez más su deficiencia en ese sentido.</p>
<p>Tipos de evaluación que se aplican en el centro escolar</p>	<p>Sumativa y formativa</p>	<p>Diagnóstica, formativa y Sumativa</p>	<p>Aunque ambos centros aplican evaluación formativa y sumativa del centro escolar B aplica un sistema de evaluación más integral puesto que le da importancia a la evaluación diagnóstica, esto podría influir positivamente en la orientación del aprendizaje de sus estudiantes. La diferencia entre los dos centros en cuanto al sistema de evaluación es que el “B” aplica la evaluación diagnóstica, adicionalmente a la formativa y sumativa. ¿Cómo influye este aspecto en el rendimiento escolar?</p>

**Cuadro resumen del instrumento No 3: Guía de grupo focal con estudiantes.**

Aspectos evaluados	Resultados		Análisis
	Centro escolar "A"	Centro Escolar "B"	
Distancia de los hogares a la escuela	Solo 3 de 11 mencionan bastante cerca, el resto oscila entre 1 Km y 2.	8 cerca y 12 lejos entre 1 y 1 1/2 kilómetro.  (Los de más lejos viajan en transporte que el centro escolar les ha facilitado.	La distancia que recorren los estudiantes de su hogar hacia la escuela casi son similares; sin embargo en el "B" el personal docente ha identificado la solución de apoyarles con un transporte pagado entre todos los docentes.
Materias favoritas	La preferencia de las materias se comparten entre las asignaturas básicas e inglés y Educación física; sin embargo hay	La preferencia de las materias se comparten entre las asignaturas básicas e inglés y Educación física; sin embargo hay una inclinación hacia inglés, lenguaje y literatura y matemática.	Mientras las materias favoritas del Centro Escolar "A" se inclinan hacia inglés y matemática en el "B" es inglés, lenguaje y matemática ¿Cómo afecta la preferencia de las materias el rendimiento académico?

	una inclinación hacia inglés y matemática.		
Información sobre los planes de trabajo	5 de 11 saben lo que va estar pasando	Solo 4 no responden y 16 dicen sí estar enterados de lo que estará pasando en la escuela durante el año.	En el centro escolar “B” más estudiantes manifiestan conocer los planes escolares que en el “A” ¿cómo se relaciona con el rendimiento el hecho que los y las estudiantes conozcan los planes de trabajo del Centro?
Lo que les ayuda a aprender	Libros	Variedad de materiales	La diferencia entre los dos centros en cuanto al acceso a materiales para el aprendizaje, es que en el “A” solo mencionan libros y en el “B” una variedad de materiales ¿Cómo influye este aspecto en el rendimiento académico?
Nivel de dificultad	3 de 11 las consideran	8 de 20 las consideran difíciles	Los estudiantes del centro escolar manifiestan mayor dificultad en las tareas escolares que los del

de las tareas	difíciles (27.27)	(40%)	centro "A" ¿Qué repercusión tiene este factor en el rendimiento académico?
Elección de directiva de grado	Si	Si	No se nota diferencia, en los dos eligen directivas de grado de la misma manera y con el mismo fin.
Involucramiento de los padres y madres de familia en el quehacer escolar.	Las madres llegan a la escuela a cocinar el refrigerio escolar.	Los padres y madres llegan a cocinar y a colaborar en actividades de recaudación de fondos.	Llama la atención que los padres y madres de familia en ambos centros escolares solamente se les toma en cuenta para desarrollar actividades domésticas y de carácter económico. Lo ideal sería que se les tome en cuenta en otro tipo de actividades relacionadas directamente con los aprendizajes de sus hijos e hijas.
Útiles que se les piden.	Les piden un paquete básico de útiles escolares, consistente en	Les piden un paquete básico de útiles escolares, consistente en cuaderno, lápices, colores,	En los dos Centros les piden casi el mismo paquete escolar para sus clases.



	cuaderno, lápices, colores, borrador, sacapuntas y otros.	borrador, sacapuntas y otros.	
Lo que usa el maestro para dar su clase.	Los docentes usan como material didáctico: carteles, pizarra,	Los docentes usan como material didáctico: carteles, pizarra,	En los dos centros los estudiantes mencionan que los y las docentes usan los mismos materiales didácticos para dar su clase.
Utilidad de lo que se aprende.	La utilidad que le encuentran a los aprendizajes es que consideran que les sirve para la vida y como preparación para	La utilidad que le encuentran a los aprendizajes es que consideran que les sirve para la vida y como preparación para los grados siguientes	Las respuestas dadas por los estudiantes acerca de la utilidad de lo que aprendan podrían interpretarse como un indicador de que en cierta manera son significativos.

	los grados siguientes		
Les visita el director	El 63.6% de los estudiantes manifiesta que el Director les visita en el aula.	El 100% de los estudiantes manifiesta que la dirección les visita en el aula.	Hay una diferencia entre los dos centros escolares en cuanto a visitas del director(as) a las aulas.  Es notable observar que en el centro escolar B en un 100% mencionan que la dirección los visita con frecuencia.
Cambios de director y de docentes	El 45% de los y las estudiantes opina que ha habido cambios de director y docentes frecuentemente en	El 10% de los y las estudiantes opina que ha habido cambio frecuente de estudiantes.	El Centro "B" muestra menor cambio de docentes y/o Directores. ¿Qué repercusión tiene este factor en el rendimiento académico de los estudiantes?

	la escuela.		
Preferencia sobre mantener el mismo docente.	El 72% manifiesta preferencia por mantener al mismo docente.	El 65% de estudiantes muestra preferencia por mantener al mismo docente.	En ambos centros escolares el porcentaje de estudiantes que prefieren mantener al mismo docente es alto, este podría ser un factor positivo en cuanto a la familiaridad del estudiante con su docente, pero podría ser negativo si éste docente tiene limitadas competencias tanto técnicas como humanas. Por lo tanto el perfil del docente es un factor determinante en la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes.
El Centro Escolar les ofrece actividades adicionales a las	El 63.6 de los estudiantes manifiesta que el centro escolar ofrece actividades	El 65% de los estudiantes opina que existe una, diversidad de actividades adicionales a las académicas como: participar en la banda de paz, deportes y	Es notable observar que los estudiantes del centro escolar "B" en un alto porcentaje opinan que el centro tiene diversidad de actividades adicionales a las académicas, en cambio los estudiantes del centro escolar "A" solo mencionan dos. Este factor

académicas.	adicionales tales como: educación física y deportes, sobresaliendo el fútbol.	otros.	coprogramático podría estar influyendo positivamente en los resultados de los estudiantes en las pruebas de logros.
¿Les gusta leer?	Los y las estudiantes manifiestan que Sí les gusta leer aunque no cuentan con suficientes libros ni en la escuela ni en la casa	Los y las estudiantes manifiestan que Sí les gusta leer y que como en la casa casi no cuentan con libros, en la escuela les prestan ocasionalmente para llevar a la casa en carácter de préstamo.	En los dos centros escolares los y las estudiantes manifiestan que les gusta leer, pero carecen de suficientes libros para ello. Sin embargo es loable observar que el nivel de gestión educativa del centro escolar "B" utiliza la estrategia de préstamo de libros a domicilio a los y las estudiantes para facilitarles el acceso. Es posible que esta práctica incida en el desempeño de éstos en las pruebas de logros.

<p>Conocimiento de sus derechos y responsabilidades</p>	<p>Los estudiantes manifiestan que conocen sus derechos y responsabilidades, aunque no describen cuáles son.</p>	<p>Los estudiantes manifiestan que conocen sus derechos y responsabilidades, aunque no describen cuáles son.</p>	<p>El hecho de que en los dos centros escolares los estudiantes manifiesten que conocen sus derechos y responsabilidades y que son los o las docentes quienes se los dan a conocer es un factor positivo que contribuye a su autoestima y por lo tanto a su aprendizaje.</p>
<p>Disciplina</p>	<p>3 formas de disciplina (consejos, llevar a la dirección y castigo que no se precisa qué tipo de castigo)</p>	<p>8 formas de disciplina: ponerlos a hacer oficios como barrer, hacer líneas, llamar a los padres y madres, consejos y otros.</p>	<p>En el Centro "B" evidencian más formas para mantener la disciplina que en el "A" destacándose en este último llevarlos a la Dirección y en el "B" tienen la misma frecuencia todas las formas. ¿Injere en el rendimiento académico de los estudiantes las formas de disciplina escolar?</p>

Asistencia diaria	El 54.5 de los estudiantes mencionan que faltan por enfermedades y trabajo	El 25% de los y las estudiantes mencionan que faltan por enfermedades.	Es notable la diferencia de inasistencia escolar existente en los dos centros escolares. El hecho de que en el centro escolar "B" haya un menor índice de inasistencias por enfermedades, le da una ventaja comparativa como factor positivo para el aprendizaje de sus estudiantes comparado con el centro escolar "A" en el cual más de la mitad de los estudiantes muestra inasistencia por enfermedades y trabajo. Es posible que el alto grado de inasistencia en el centro escolar A sea un factor vinculante con el bajo rendimiento académico
Asistencia diaria de los docentes	Los estudiantes manifiestan que los y las docentes faltan solamente cuando se enferman	Los estudiantes manifiestan que los y las docentes faltan solamente cuando se enferman.	En los dos centros escolares los estudiantes manifiestan que los y las docentes no faltan, a excepción que se enfermen, este es un factor positivo para los y las estudiantes.

<p>Enfermedades más frecuentes en los niños y niñas.</p>	<p>Mencionaron cuatro tipos de enfermedades que les da con más frecuencia: varicela, gripe, tos, fiebres.</p>	<p>Mencionaron dos tipos de enfermedades que les da con mas frecuencia: gripes y malestares</p>	<p>En el centro “B” mencionan solamente dos tipos de enfermedades frecuentes que afectan a los y las estudiantes; en cambio en el centro “A” se mencionan cuatro tipos de enfermedades, siendo dos de ellas de incapacidad más larga, lo cual podría estar afectando negativamente en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y por ende en el bajo rendimiento académico en las pruebas de logros</p>
<p>Otros comentarios que quisieran hacer los y las estudiantes.</p>	<p>Quisiera que hubiera bachillerato. la escuela cuenta con todas las comodidades.</p>	<p>La escuela ha sobresalido en concursos de matemática y lenguaje, y con la banda de paz. Es bonita y tiene lo que necesitamos. Les dan alimentos</p>	<p>Es notable observar la riqueza de opinión favorable de los y las estudiantes acerca el centro escolar “B” lo cual podría ser un factor positivo hacia su identidad y autoestima y esto podría ser un factor positivo que coadyuva hacia su éxito. Llama la atención el hecho que sus estudiantes están concientes de su competencia en lenguaje y matemática.</p>

		Los maestros nos tratan bien.	
--	--	-------------------------------	--

Se realizó un grupo focal con quince padres y madres de estudiantes de Primer Ciclo, donde se obtuvieron las siguientes opiniones:

<b>Cuadro resumen del instrumento No 4: Guía de grupo focal con padres madres.</b>			
Aspectos evaluados	Resultados		Comentarios
	Centro escolar "A"	Centro Escolar "B"	
Distancia de los hogares a la escuela	De 50 metros hasta kilómetro medio.	Desde 50 metros hasta dos kilómetros.	La distancia de la casa a la escuela es similar en los dos centros.
Información sobre los planes de	Les informan solo las actividades en	Involucran a los padres y madres desde la misma	¿Qué tanto influye en el rendimiento académico de los y las estudiantes el involucramiento de los padres y madres? Podría



trabajo	las que tendrán participación.	formulación de los planes luego informan a la Asamblea de padres madres	ser altamente positivo
Lo que les ayuda a aprender a los estudiantes.	Circunscrito a la rigidez del o la docente y a la exigencia de dejarles tareas diarias.	Que tengan buenos maestros(as), que uno les ayude en la casa y que se les compre lo que necesitan.	¿Cómo influye en el desempeño de los y las estudiantes del centro escolar “B” la claridad de que tienen los padres y madres en cuanto a lo que más les ayuda a los y las estudiantes a aprender. Esto influye positivamente.
Nivel de dificultad de las tareas	Consideran que les dejan pocas tareas y ellos casi no les pueden	Consideran que les dejan tareas frecuentemente y a veces son difíciles	Parece ser que en ambos centros escolares los padres y madres de familia tienen dificultades para ayudar a los y las estudiantes en la resolución de tareas ¿Contribuyen las tareas y el tipo de éstas para ayudar al desempeño de los y las

	ayudar mucho por su bajo nivel académico.		estudiantes?
Elección de directivas de padres y madres del grado.	Solo hay directiva de padres y madres de toda la escuela (ACE/ Asociación comunitaria para la educación y no cuentan con directiva de padres de cada grado.	Solo hay directiva de padres y madres de toda la escuela (ACE/ Asociación comunitaria para la educación y no cuentan con directiva de padres de cada grado.	¿En que forma repercute en el aprendizaje de los estudiantes en ambos centros educativos el hecho que no cuenten con directivas de grado? Este es un factor negativo para el desempeño de las y los estudiantes.

Involucramiento de las familias a la escuela y a lo que llegan.	Las madres llegan a preparar los alimentos, a reuniones, cuando sus hijos o hijas se portan mal.	Llegan a la escuela a preparar alimentos, reuniones, actividades económicas, a dejar a los y las niñas,	¿Qué repercusiones podría tener en el aprendizaje de los estudiantes en el centro escolar A los padres y madres sean convocados únicamente cuando sus hijos se portan mal? Esta práctica docente es altamente negativa.
Útiles que se les piden.	Lo básico para escribir.	Lo básico para escribir.	En los dos Centros les piden casi el mismo paquete escolar para sus clases.
Cambios de director y de docentes	Manifiestan que sí ha habido cambios frecuentes de Directores/as de	Manifiestan que no ha habido cambios frecuentes de Directores/as de	¿Cómo repercute el cambio frecuente de docentes y de Directores/as en el centro escolar "A" en el rendimiento de los y las estudiantes? Podría ser un factor negativo.

	maestros/as	maestros/as	
¿Leen a sus hijos e hijas?	No porque no tenemos libros ni podemos leer.	Sí, pero poco porque casi no hay libros. (Tienen levemente más formación académica que los de el centro "A"	¿En que forma contribuyen positivamente en el rendimiento de las pruebas del lenguaje del MINED el hecho de que sus padres y madres mas formación académica que los del centro "A"

<p>Conocimiento de sus derechos y responsabilidades</p>	<p>Los padres u madres manifestaron conocer sus derechos y responsabilidades.</p>	<p>Los padres u madres manifestaron conocer sus derechos y responsabilidades</p>	<p>Es de resaltar que el hecho de que los padres y madres conozcan sus derechos y responsabilidades puede estar afectando positivamente el rendimiento académico</p>
<p>Disciplina en el centro escolar.</p>	<p>Mandar a llamar a los padres y madres.</p> <p>Una persona manifiesta el castigo físico como forma de disciplina.</p>	<p>Aconsejándolos Llamar a los padres.  Planas.</p>	<p>¿En que forma repercute en el aprendizaje el hecho de que la disciplina en el centro escolar B tenga mas orientación educativa que de represión, contra el caso del centro A el cual se hace uso del castigo físico. No hay duda que el sistema de disciplina es nocivo para los aprendizajes.</p>

Envían a sus hijos e hijas diariamente.	Solo faltan por enfermedades y cuando nos toca salir y no hay con quién dejarlos.	Faltan cuando se enferman.	En ambos centros educativos parece ser que los padre y madres son muy responsables en cuanto a la asistencia de sus hijos e hijas a la escuela, esto es un factor positiva para e aprendizaje.
Asistencia diaria de los docentes	Si vienen todos los días.	Vienen todos los días.	Es un factor positivo para los estudiantes el hecho que los docentes asistan diariamente al centro escolar.
Enfermedades más frecuentes en los niños y	Varicela, gripe, tos, enfermedades de la piel, fiebres, desnutrición,	Gripes, tos, diarreas y fiebres.	Los estudiantes del centro escolar "A" lo cual es posible se vincule con su bajo rendimiento en las pruebas de desempeño.

niñas.	diarreas.		
--------	-----------	--	--

**Resultados de instrumento No 5: mini etnografía del salón de clases de los dos centros escolares:**

Centro Escolar "A"	Centro Escolar "B"
--------------------	--------------------

Se observó la clase de primer grado el cual es atendido por una maestra, hay en total 35 estudiantes entre niñas y niños, La jornada se desarrolla en horario vespertino, en una aula poco ventilada, los pupitres en grupos de trabajo, hay varios carteles en la pared como para reforzar la lectura, escritura y matemáticas, -no se observó que los niños y las niñas usen el material. Están transcribiendo de un libro de texto y al finalizar la tarea que se les ha encomendado se acercan al escritorio de la maestra quien les revisa de manera rápida.

El escritorio de la maestra está en la parte de enfrente, junto a la pizarra.

Los niños y niñas están organizados en mesas de trabajo, solo para sentarse ya que toda la sección tiene la misma actividad; sin embargo ya en las mesas algunas niñas o niños están haciendo actividades independientes; es decir que no tiene relación con lo solicitado por la maestra, también se observa otro grupo pequeño que aparenta no

Se observó el aula de Primer grado donde el mobiliario estaba organizado en grupos, había aproximadamente 25 niñas y niños, se observaba interacción entre los y las estudiantes y la maestra. Aparte de los cuadernos contaban con algunos libros para los estudiantes. El salón de clase es pequeño y se observa limpio, así como la ropa que visten los niños y las niñas.

Es de hacer notar que las madres van a dejar y a traer a la mayoría.

Al salir a recreo se observó que los alumnos y alumnas más grandes respetaban o cuidaban a los más pequeños.

Se observó relación entre la maestra de Primer grado y Parvularia. El escritorio de la maestra está al frente.

El vestuario de la maestra se apreciaba cómodo para el tipo de actividad y su voz para dirigirse a los niños y niñas es suave.

Todos están haciendo la misma actividad que la maestra les ha encomendado, pero no están transcribiendo en el libro.

Se observa material de apoyo alrededor del aula, aunque no se utilizó en la clase.

Aunque hay interferencia en el Centro por acercarse las fiestas de



haber comprendido las indicaciones o no se siente con la capacidad para desarrollar la tarea por lo que se muestran con actitud de aburrimiento o frustración, -sus compañeros dicen que ellos no pueden todavía- para referirse que no responden a lo que la mayoría ya maneja. Se observa que las niñas y los niños platican mucho entre sí y otros tienen problemas entre sí, poniendo queja desde su asiento a la maestra.

independencia los niños, las niñas y la maestra están concentradas en la clase.

Al salir a recreo la maestra está bien pendiente de los y las estudiantes.

---

## Resumen de herramienta No 6: Observación de las condiciones físicas del Centro Escolar:

Aspectos observados	Centro Escolar "A"	Centro Escolar "B"
Infraestructura (ventilación, iluminación, tamaño)	Tiene ventilación, iluminación y cuentan con espacio suficiente en las aulas.	Tiene ventilación, iluminación y no cuentan con espacio suficiente en las aulas.
Mobiliario y equipo	Aparentan tener suficiente mobiliario pero en mal estado y otros que no son apropiados para determinadas edades	Aparentan tener insuficiente mobiliario y el actual se observa en buen estado.
Zonas recreativas	La zona de recreación no está claramente delimitada por edades, pero sí cuentan con pequeña zona de juego.	No cuentan con zona de juego porque las instalaciones son pequeñas, para ir a deportes deben desplazarse a una cancha cercana que el centro ha gestionado su uso con la municipalidad.

Biblioteca	No hay biblioteca escolar	No hay biblioteca escolar.
Ornato	La escuela tiene árboles, decoración en las paredes	No muestra un ornato adecuado para la función que desempeña el centro escolar, por tener dificultades con el espacio.
Aseo	Hay basura en los alrededores, pocos basureros y poco limpio	El centro se observa limpio
Ubicación	El centro escolar está céntrico en la comunidad.  Está en un terreno de riesgo (barranco)	El centro escolar está céntrico en la comunidad.  Está en un terreno de riesgo (barranco)
	Las letrinas se ven insuficientes y no están	Las letrinas se ven insuficientes y no están identificadas

Letrinas	identificadas por sexo	por sexo
Agua	Se sirven de agua de chorro para el consumo humano y para los oficios.	No se observó
Condiciones de cocina	Se observan moscas y humedad en la cocina improvisada.	Es una cocina improvisada y se observa limpia.

**Prácticas positivas de gestión educativa encontradas en los dos centros escolares:**

Aspectos	Centro Escolar: "13 de Febrero de 2001"	Centro Escolar: "Rosario Arriba"

Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan al inicio del año las actividades del año en las que se requiere involucramiento de las familias de los y las estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento de los padres y madres desde la formulación de sus propios planes (Proyecto educativo institucional y Proyecto educativo anual) y luego se comparten en asambleas de padres y madres.</li> <li>• Presentan al inicio del año las actividades del año en las que se requiere involucramiento de las familias de los y las estudiantes.</li> <li>• Los estudiantes manifestaron conocer las principales actividades que se estarán desarrollando durante el año.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparan el proyecto educativo institucional con la participación de padres, madres, maestros (as), estudiantes y otros líderes de la comunidad.</li> <li>• Tienen organizados comités de docentes con funciones de evaluación, gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del personal docente para aumentar la cobertura con voluntariado de las y los maestros (ad honorem).</li> <li>• Un o una docente para un promedio de 25 estudiantes.</li> <li>• Personal docente con 11 a 12 años de experiencia docente y años de trabajar en el mismo centro.</li> <li>• Preparan el proyecto educativo institucional con la participación de padres, madres, maestros (as), estudiantes y otros líderes de la comunidad.</li> <li>• Cuentan con un manual de convivencia.</li> </ul>

	<p>pedagógico. Acceso a libros y equipo tecnológico audiovisual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizan comité de estudiantes en el grado.</li> <li>• Especialmente madres llegan al centro escolar a colaborar en algunas tareas, particularmente de cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a libros, equipo tecnológico audiovisual y material diverso para propiciar los aprendizajes.</li> <li>• Para la asignación de grados se toma en cuenta la especialidad , capacidad, carácter y experiencia del o la docente.</li> <li>• Ofrecen apoyo de transporte para los y las estudiantes que viven más distanciados del centro escolar (contribuciones personales de los y las docentes)</li> <li>• Las materias favoritas de los y las estudiantes son lenguaje, matemática e inglés.</li> <li>• Organizan comité de estudiantes en el grado</li> <li>• Los padres o madres visitan el centro escolar para recoger a sus hijos e hijas, conversar con los o las docentes y colaborar en algunas tareas en el centro.</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director solo con responsabilidades de dirección. Presentan al inicio del año las actividades del año en las que se requiere involucramiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección con formación en docencia, más estudios de gestión.</li> <li>• Experiencia acumulada en el ejercicio de la dirección.</li> <li>• Permanecer en el mismo centro escolar más de 2 años.</li> </ul>

	<p>las familias de los y las estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de 50% del presupuesto disponible para fortalecer las metodologías implementadas por docentes.</li> <li>• Las decisiones son tomadas por la dirección y la Asociación comunal para la educación, ACE.</li> <li>• La dirección realiza visitas a las diferentes secciones para enterarse del desarrollo de las clases.</li> <li>• Es poco frecuente el cambio de director o directora.</li> </ul>
Ejecución	<p>El centro escolar tiene coordinación con una ONG internacional que les apoya con el fortalecimiento pedagógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres y madres comprometidos en apoyar a sus hijos e hijas en la casa.</li> <li>• Mejor formación académica de los padres y madres.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes asisten a diario atribuyéndose este aspecto a la vinculación con “Comunidades Solidarias” el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas periódicas de la asesoría pedagógica.</li> <li>• Cuando los o las estudiantes faltan a sus clases los o las docentes realizan visitas domiciliarias para verificar las causas y que retorne</li> </ul>

	<p>cual apoya a las familias con bonos a cambio de vigilar la educación y salud de los y las estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los y las docentes asisten a sus labores todos los días a excepción que estén enfermos.</li> </ul>	<p>lo más pronto posible a sus clases.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los y las docentes conocen sus puntajes obtenidos en las PAESITA realizada en el 2005 e infieren las causas de su resultado.</li> <li>• Realizan evaluaciones periódicas de carácter interno donde participan los o las docentes.</li> <li>• Los y las docentes asisten a sus labores todos los días a excepción que estén enfermos.</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los y las estudiantes perciben que las tareas que les dejan en la escuela son fáciles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el centro escolar se practican varias metodologías para la enseñanza aprendizaje de los y las estudiantes entre las que se destaca la metodología participativa.</li> <li>• Los estudiantes manifiestan gusto por la lectura.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes muestran gusto por la lectura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro escolar a ganado premios de lenguaje y matemática, lo cual es mencionado por los y las estudiantes con mucha identidad.</li> </ul>
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perciben que hay buenas relaciones interpersonales entre todos y todos los actores del Centro escolar</li> <li>• El centro tiene instalaciones adecuadas para la población matriculada, zona de juego e infraestructura relativamente reciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perciben que hay buenas relaciones interpersonales entre todos y todos los actores del Centro escolar.</li> <li>• El centro ofrece una gama de actividades adicionales a las académicas, por ejemplo: banda de paz, equipos de deportes, etc.</li> <li>• La disciplina se controla asignando tareas de rutina a los y las estudiantes y en casos extremos mandar a llamar a los padres o madres.</li> <li>• La mayoría de los niños y niñas se enferman solo de gripe.</li> <li>• Los estudiantes manifiestan que sus docente los tratan bien.</li> </ul>

**Prácticas de Desviación Negativa identificadas en los dos centros escolares:**

Aspectos	Centro Escolar: “13 de Febrero de 2001”	Centro Escolar: “Rosario Arriba”
----------	---	----------------------------------

Planificación	Desconocimiento de metodologías para la planeación estratégica.	Desconocimiento de metodologías para la planeación estratégica
Organización	<p>El organigrama fue preparado solo por el director y los docentes.</p> <p>No cuentan con un manual de convivencia escolar.</p> <p>Limitada participación de todos los padres y madres de los y las estudiantes.</p> <p>No se contaba con docentes de especialidad idónea para los grados asignados.</p>	El organigrama fue preparado solo por el director y los docentes. Limitada participación de todos los padres y madres de los y las estudiantes

<p>Dirección</p>	<p>Director o Directora sin remuneración o incentivos adicionales por la función administrativa.</p> <p>Las decisiones a veces las toma solo el director y a veces se hace parte a la ACE.</p> <p>Se observan tiempos de inactividad educativa de los estudiantes, por ejemplo recreos largos, mucho tiempo para conectar entre recreos y la clase, entre una asignatura y otra.</p> <p>Se dan cambios frecuentes de director y docentes.</p>	
<p>Coordinación</p>	<p>Algunos estudiantes faltan a sus clases porque son niños trabajadores.</p>	<p>Los padres y madres manifiestan que a los y las estudiantes les dejan tareas difíciles y que ellos no</p>

		pueden ayudarles a veces por su bajo nivel académico.
Control	<p>Pocas visitas de asesoría pedagógica.</p> <p>Se evidencia desconocimiento de su desempeño como centro escolar en las pruebas de logros.</p> <p>No se observa la participación de los o las estudiantes en las evaluaciones internas que desarrollo en centro.</p> <p>Entre las práctica para la disciplina se menciona el castigo físico de manera eventual.</p>	

Universidad Pedagógica de El Salvador.  
Maestría en Administración de la Educación  
Tesis: "La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación".  
Presentado por: Alma Elizabeth Flores Castro

**"Orientaciones para  
una gestión educativa  
centrada en los aprendizajes significativos de  
las y los estudiantes"**

## Presentación:



Este documento: "Orientaciones para una gestión educativa centrada en los aprendizajes significativos de las y los estudiantes" Surge como una propuesta en el área de la gestión educativa, como resultado de los hallazgos encontrados en la tesis: "La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación", ya que ha sido recurrente el grado de desconocimiento teórico técnico de muchas personas que ejercen un rol importante en la gestión escolar.

Las orientaciones son sólo un aporte más o complemento a la base con la que ya cuentan muchas instituciones educativas, además el abordaje es básico, lo que llama a cada miembro/a de la gestión educativa a adoptar una actitud investigativa o autodidacta en el tema para mantenerse actualizado/a y así ofrecer una oferta educativa digna y de calidad para los y las estudiantes.

Las orientaciones están basadas en la experiencia y conocimiento de la autora, así como de los aportes de muchos teóricos tanto nacionales como internacionales. La información está organizada en cinco de las principales áreas de la gestión abordadas en la investigación, las cuales son: Planificación, organización, dirección, ejecución y control.

### **La gestión educativa:**

La gestión educativa se define como el conjunto de acciones que se desarrollan de manera participativa e integradora por los diferentes miembros de la comunidad educativa para ofrecer condiciones favorables a los y las estudiantes donde puedan adquirir aprendizajes significativos o aprendizajes para la vida.

*“La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Dr. Elme Carballo, oct 2005).*

### **Algunos principios que debe reconocer la gestión educativa son:**

- Equidad en el acceso y distribución de los recursos, con énfasis a los y los más excluidos o en condiciones socioculturales de mayor desventaja.
- Equidad de género: El centro educativo no debe presentar diferencia en cuanto a las oportunidades de expresión y desarrollo entre niñas y niños, hombres o mujeres.
- Respeto a la diversidad: Toda persona debe sentir que puede ser parte de la comunidad educativa y que ésta propiciará andamiajes para su integración al centro educativo, independientemente de su diversidad.
- Promoción y práctica de valores: La práctica de valores es el pilar donde descansa la ética de una institución y las bases para una convivencia pacífica entre todos y todas los miembros/as de la organización.

- Escuela como centro de oportunidades educativas y culturales: el centro escolar debe ofrecer actividades complementarias a las curriculares donde se fomente la cultura, el arte u otras áreas del contexto.
- Participación: una política importante de una gestión educativa de calidad es la apertura para que la comunidad educativa sea partícipe activa del quehacer institucional.
- Calidad de los servicios: un principio fundamental es el esmero de todo centro escolar por ofrecer servicios educativos de calidad que permitan la satisfacción de las y los estudiantes, sus familias y la comunidad.
- Los aprendizajes como centro del accionar escolar: Para toda decisión que se tome en la instancia educativa se debe formular la pregunta: ¿Esta decisión ayudará a la mejor calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes? Si la respuesta es sí, entonces se debe retomar de lo contrario no, porque el centro de todo centro escolar deben ser los aprendizajes significativos de los y las estudiantes.
- La gestión centrada en los Derechos Humanos y la Convención de los derechos del niño y la niña.
- Ambiente educativo libre de violencia de todo tipo.

Entre los principales elementos que constituyen la gestión educativa se encuentran la planificación, organización, dirección, ejecución y control. Con base a esta teoría es que a continuación se plantean algunas orientaciones de la gestión educativa centrada en el rendimiento académico de los y las estudiantes y categorizada por cada área de la gestión citada anteriormente:

### **Planificación:**

El área de planificación escolar es importante en la vida institucional de toda organización, especialmente las instituciones educativas que tienen el rol formador



de todas y todos los actores de cada sociedad. Este componente determina en gran manera el éxito o el fracaso de la gestión educativa. Si no se planifica, no se percibe hacia donde se dirige un centro educativo y por consecuencia nunca sabrá si se logra o no sus objetivos o pueden llegar a metas que no se habían propuesto. Un verdadero proceso de planificación escolar se inicia por la convicción de todas y todos los miembros de una comunidad educativa como un aspecto inherente a la vida institucional y nunca se debe planificar por el sencillo hecho de cumplir con un requisito solicitado por otras instancias.

A la hora de pensar en procesos de planificación se debe de tener la seguridad que se abordan en similar grado de atención o enfoque, tanto el área administrativa como el área curricular, la cual esta última se convierte en el rol medular de las instituciones educativas. A la vez toda persona o equipo responsable de liderar la gestión escolar debe tener claridad en que tanto las direcciones del área administrativa como de la curricular deben trascender del plano general de toda la escuela, hasta afectar positivamente el ambiente del aula y por consecuencia la calidad de los aprendizajes que recibe cada estudiante.

La planificación debe tener un enfoque estratégico a mediano y largo plazo y que se derive de diagnósticos participativos en los que todos (as) los miembros de la comunidad educativa se sientan partícipe para opinar sobre el destino de la institución con una visión compartida y que en lo sucesivo sientan el sentido de pertenencia y compromiso en la implementación de ésta. Una planificación estratégica debe evidenciar la solución de los problemas que enfrentan los diferentes grupos de esa comunidad educativa, razón por la que debe ser formulada de manera participativa entre todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa adscrita al centro, tales como estudiantes de diferentes edades, niveles académicos, condiciones físicas, económicas, sociales, culturales y otras, las familias de los y las estudiantes, Director o Directora, docentes y otros actores claves del entorno inmediato a los centros escolares, como los representantes del gobierno local al que pertenecen, iglesias, Organizaciones no

gubernamentales(ONGs), organizaciones gubernamentales, empresas privadas si las hay, Asociaciones de desarrollo, y otras.

Hablar de planificación estratégica es pensar en los aspectos recién mencionados, es decir que esté centrada en las principales necesidades, intereses y problemas de los usuarios de los servicios que ofrece la institución educativa y que les haga partícipes desde la misma planificación, lo anterior se convierte en la principal diferencia con la planificación tradicional en la que solo los o las docentes preparaban la planificación. Otro aspecto de una planificación estratégica es la proyección, tanto a corto, mediano y largo plazo con indicadores claramente definidos, al contrario de la planificación tradicional en la que no se detallan indicadores planteados en relación a los cambios que se darán en los aprendizajes de los y las estudiantes, aún cuando éstos son la brújula que le sirve a los líderes de la gestión para tomar decisiones. Una de las definiciones de la planificación estratégica es: "...Referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación ante desafíos y oportunidades que se generan tanto de las condiciones externas de una organización como de su realidad interna"<sup>1</sup>

A continuación se presenta una imagen representativa de los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta para la formulación de un plan estratégico:



<sup>1</sup> Venegas Jiménez, Planeación educativa Bases Metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI, 1ª ed., San José Costa Rica, 2006

<sup>2</sup> Imagen tomada de [www.altoren.com/img/terminos\\_estrategicos](http://www.altoren.com/img/terminos_estrategicos).

Antes de todo proceso de planificación es importante que se realice un diagnóstico de las condiciones actuales de la institución y luego partir de los insumos de éste para guiar la planificación. Entre las herramientas más usadas para levantar diagnósticos se encuentran: Diagnóstico Rápido Participativo (Matriz), Árbol de problemas, Espina de pescado, FODA, entre otros.

### **Metodologías para el levantamiento de Diagnósticos:**

Diagnóstico Rural Participativo: (DRP) "Es un conjunto de técnicas y herramientas que permite que las comunidades hagan su propio diagnóstico y de ahí comiencen a auto gestionar su planificación y desarrollo"<sup>3</sup>. Para realizar el DRP se debe conformar un equipo multidisciplinario el cual será el que guiará todo el proceso de recolección de información y generará el análisis para la toma de decisiones en la planificación. Se pueden organizar equipos de trabajo por áreas temáticas afines, usando diferentes recursos de representación como maquetas, mapas, croquis, calendarios de determinados eventos del centro escolar, etc. Al final cada equipo presenta sus resultados y llegan a consenso sobre prioridades para la planificación.

### **El Árbol de problemas y Árbol de Soluciones:**

*"...trata de analizar la relación causa efecto de un problema previamente determinado. Las raíces del árbol simbolizan las causas del problema, el problema en sí en el tronco y las ramas y las hojas representan los efectos..."*<sup>4</sup> El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa

---

<sup>3</sup> Miguel Expósito Verdejo, *Diagnóstico Rural Participativo, Una Guía Práctica*, República Dominicana

<sup>4</sup> *Como la Sal en la Sopa/ Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*, Gesa Grundmann & Joachim Stahl, Quito, febrero 2002

*(problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.*

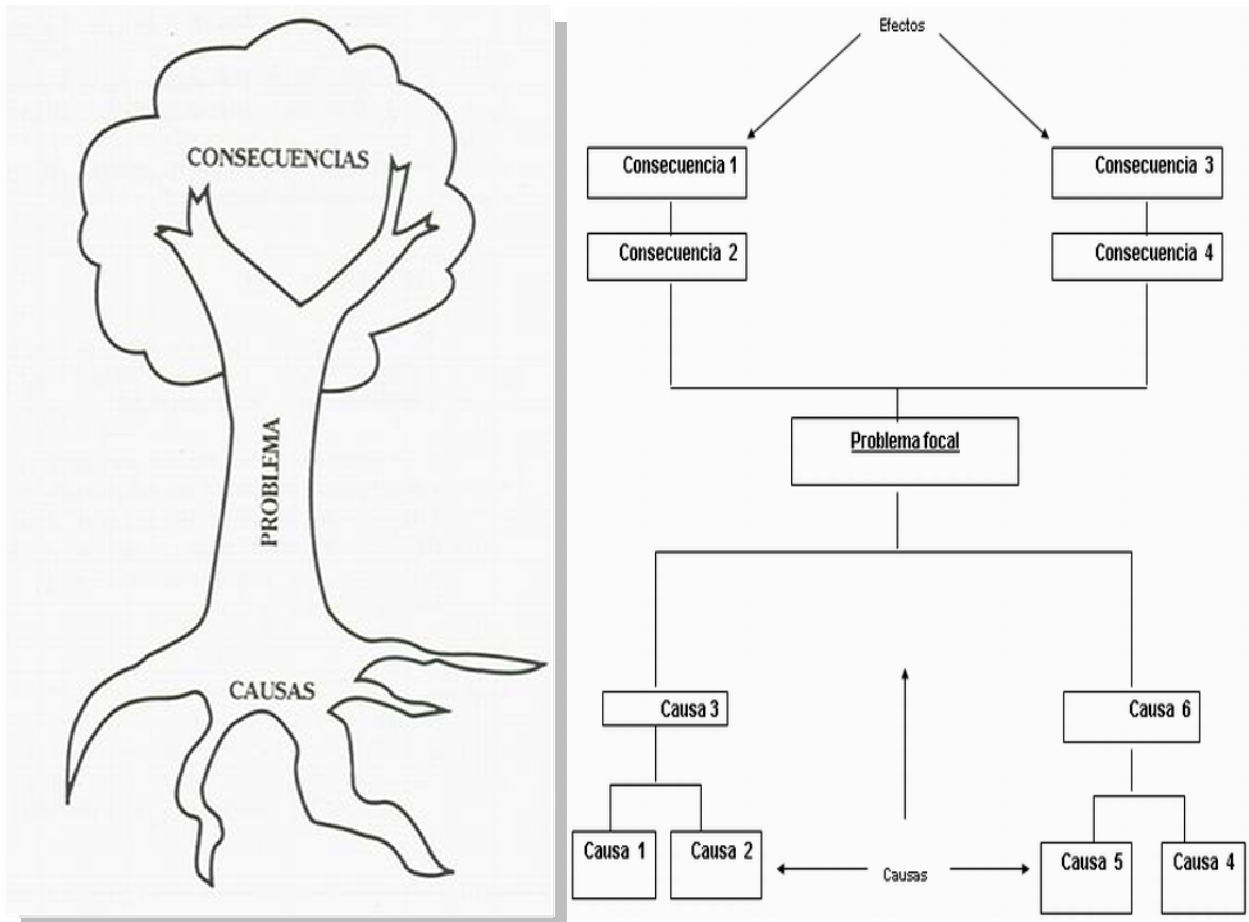
Una de las bondades del árbol de problemas es que permite tener una gama de soluciones a un determinado problema y no la formulación de problemas tradicional que solamente sugieren una solución, ejemplo:

	<b>Problemas</b>	<b>Solución</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Problema planteado de manera tradicional</b>	Niños y niñas no tienen suficientes libros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar libros</li> </ul>	Nótese que sólo hay una solución.
<b>Problema planteado según el árbol de problemas</b>	Niños y niñas con dificultades para la lectoescritura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de metodologías participativas enfocadas en la lectoescritura.</li> <li>• Incremento de libros que ayuden a la lectoescritura.</li> <li>• Ofrecer sesiones de refuerzo a niños y niñas.</li> <li>• Otras</li> </ul>	Con el árbol de problemas la clave es plantear bien el problema, luego se derivan muchas soluciones.

El árbol de problemas es un recurso gráfico que permite analizar minuciosamente un problema hasta llegar a conocer sus causas y consecuencias. El principal problema que se escribe en el tronco del árbol se convierte en el objetivo general y algunas consecuencias priorizadas se traducen en los objetivos específicos. Por ejemplo si el problema es: "La inasistencia escolar" entonces el objetivo general puede ser: Disminuir la inasistencia de los y las estudiantes del centro escolar con la aplicación de diferentes estrategias de manera participativa e integradora. Las posibles consecuencias de este problema pueden ser el alto número de niños y niñas reprobados en el área de lenguaje. Esta consecuencia se puede convertir en un objetivo como el ejemplo a continuación: "Implementar 20 minutos diarios de lectura en el primer grado y así reducir en un 90% los índices de reprobados/as" y

luego plantear las actividades que sean necesarias para la concreción de estos objetivos.

A continuación se presenta la estructura para el manejo del árbol del problemas tanto de manera gráfica como en organigrama pero que al final lo importante es



que cada institución use el que le permita hacer el mejor diagnóstico, que a su vez le ayudará a plantearse los mejores objetivos para la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes. Es importante destacar que la consecución de un buen diagnóstico es fundamental como base de la planificación.

#### El FODA:

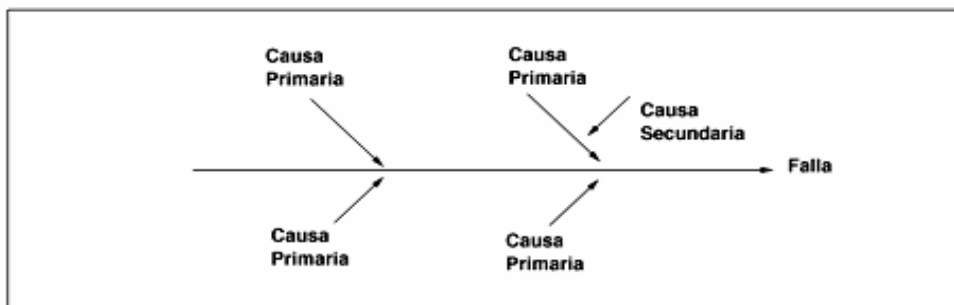
La matriz de FODA es una herramienta de fácil manejo para obtener el diagnóstico de las condiciones actuales del centro educativo, en éste se analizan las Fortalezas(F), Oportunidades(O), Debilidades(D), Amenazas(A), de las cuales

las fortalezas y debilidades son de carácter interno a la institución y las oportunidades y amenazas son externas, pero que las decisiones que se tomen deberán tomar en cuenta este análisis.



**Diagrama de Espina de Pescado/ Diagrama de Causa y efecto o Diagrama de Ishikawa:**

Este es un diagrama para analizar las causas y efectos de un problema, llamado también Ishikawa en honor a la persona que lo creó: Kaoru Hishikawa, es similar e incluye: El problema principal que se desea analizar, las principales causas que han originado el problema y las secundarias de cada causa principal, tal como se muestra en la siguiente imagen: <sup>6</sup>



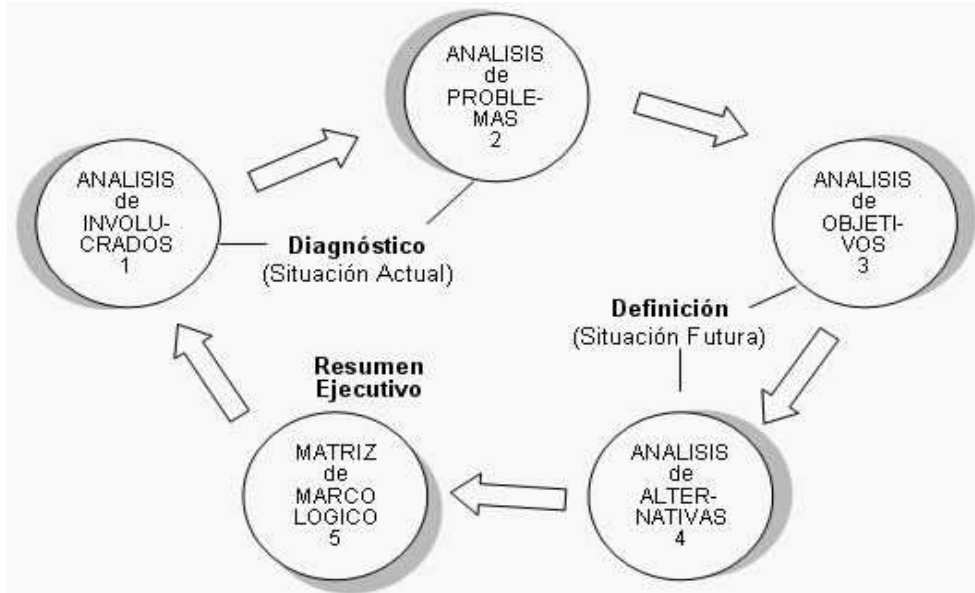
Para la planificación se vuelve necesaria la selección de una metodología que permita recoger de manera fácil los insumos, tanto administrativos como curriculares y, otros complementarios e incidentes en la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes. Cada metodología tiene sus virtudes y desaciertos por lo que se le propone al centro escolar que aplique la que consideren les ayudará a guiar el logro de sus objetivos. Entre las metodologías más usadas están:

**El marco lógico:**

Está centrado en la identificación del verdadero problema y no en resolver necesidades inmediatas que se presentan, por ejemplo un centro puede estar pensando que su problema es la inasistencia frecuente de los y las estudiantes y piensa en entregarles premio a los que faltan menos, pero ve que aún con los premios la asistencia no mejora, es porque no se ha detectado el problema de raíz que podría ser la coincidencia del horario de clases con otras actividades en la escuela, inseguridad en el camino, docentes poco creativos para desarrollar sus clases, compañeros que pelean, etc. Es por eso que el aporte que da el marco lógico consiste en que la clave es saber identificar los problemas para tener éxito en la resolución de éstos.

La metodología de planificación de Marco Lógico se auxilia de la herramienta de Árbol de problemas y "Árbol de Soluciones" a continuación los pasos para el marco lógico:

GRAFICO DEL DISEÑO DE UN SML<sup>7</sup>



Ejemplo de matriz de planificación según el marco lógico:<sup>8</sup>

	<u>Indicadores</u>	<u>Fuentes de verificación</u>	<u>Factores Externos</u>
<u>Objetivo Global</u>			
<u>Objetivo Especifico</u>			
<u>Resultados</u>			
<u>Actividades</u>	<u>Insumos</u>		

El diagrama muestra líneas de conexión que indican la relación entre los niveles de la matriz:

- Una línea horizontal conecta los **Indicadores** con los **Factores Externos** en el nivel del **Objetivo Global**.
- Una línea horizontal conecta los **Indicadores** con los **Factores Externos** en el nivel del **Objetivo Especifico**.
- Una línea horizontal conecta los **Indicadores** con los **Factores Externos** en el nivel de los **Resultados**.
- Una línea horizontal conecta los **Insumos** con los **Factores Externos** en el nivel de las **Actividades**.
- Una línea diagonal conecta los **Indicadores** del nivel de **Objetivo Especifico** con los **Factores Externos** del nivel de **Objetivo Global**.
- Una línea diagonal conecta los **Indicadores** del nivel de **Resultados** con los **Factores Externos** del nivel de **Objetivo Especifico**.
- Una línea diagonal conecta los **Indicadores** del nivel de **Actividades** con los **Factores Externos** del nivel de **Resultados**.

<sup>7</sup> Adaptado del "The Logical Framework" preparado por el Departamento de Análisis de Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo de 1993.

<sup>8</sup> Ministerio de Ciencia y tecnología de Venezuela



## El marco de resultados:

Este marco como su nombre lo dice se enfoca en los resultados finales y no tanto en el proceso; Un *marco de resultados* (RF) por sus siglas en inglés, es una buena forma de iniciar la planificación estratégica, se presenta en forma gráfica complementado por un componente narrativo.

Permite tener una guía clara para la implementación a través de un diagrama que muestra los resultados finales a alcanzar, pero a su vez todos los intermedios y subintermedios que se deben ir logrando antes del final.

Como se puede ver en el gráfico, en el nivel más alto se encuentra **la meta**, le sigue el objetivo estratégico y en el tercer nivel se encuentran los RI, resultados intermedios, que son los que contribuyen al objetivo estratégico y debajo de los RI, hay otro nivel que son los resultados RSI, resultados sub intermedios que por su posición ayudan al logro de los RI, es decir que muestra la relación entre los diferentes niveles. Luego se hace el planteamiento de indicadores, actividades principales y actividades de apoyo encaminadas a impulsar los resultados.



<sup>9</sup> Imagen tomada del modelo de Marco de Resultados usado por Save the Children.

El marco de resultados debe ser capaz de permitirle a toda persona comprender de manera Fácil y rápida los resultados como si estuvieran finalizados.

### **Planificación curricular:**

Esta planificación debe considerar los aspectos indagados en el diagnóstico realizado en la formulación del plan estratégico o Proyecto Educativo Institucional (PEI) como se llama actualmente en El Salvador. Se recomienda que esta planificación la lidere el comité con funciones de fortalecimiento pedagógico a nivel institucional quienes a su vez deben asesorar a cada docente para sus planificaciones de grado. Otro aspecto de resaltar es que en todo el proceso deben participar los y las estudiantes de manera activa ya que son los aprendizajes de ellos y ellas el centro del quehacer de cada centro escolar.

### **Planificación orientada a Objetivos (ZOOP)**

#### **Planificación por objetivos:**

La planificación por objetivos como su nombre lo dice, piensa en lo se quiere que pase en el futuro, planteándose primero un objetivo general y luego específicos que ayudan a la operacionalización del general. De cada objetivo específico se derivan actividades para la consecución de las metas.

Un aspecto muy importante en la planificación es que debe socializarse con todos y todos los involucrados(as) antes de iniciar con la implementación y calendarizar sesiones de revisión de avances. A continuación una matriz de apoyo para la formulación de los objetivos:

¿Cuál es la visión del Proyecto?	Objetivo Superior al cual contribuye el Proyecto
¿Qué se desea lograr con el Proyecto?	Objetivo del Proyecto y Resultados del Proyecto
¿Cómo se logrará los Resultados del Proyecto?	Actividades de los Resultados del Proyecto

¿Qué factores externos son imprescindibles para el éxito del Proyecto?	Supuestos importantes a nivel de Actividades - Resultados - Objetivos del Proyecto ( <u>lógica vertical</u> )
¿Cómo se puede medir el impacto del Proyecto?	Indicadores Verificables Objetivamente a nivel de los Resultados y Objetivos del Proyecto ( <u>lógica horizontal</u> )
¿Dónde se pueden conseguir los datos necesarios para mostrar el avance y éxito del Proyecto?	Fuentes de Verificación de los Indicadores
¿Cuánto costará el Proyecto?	Cuadro de Precios (recursos financieros, humanos y materiales) y Cronograma

En conclusión lo más relevante en términos de planificación es que se lleve a cabo el proceso con una visión compartida, donde cada miembro de la institución educativa tenga claridad de los cambios o mejoras que desean para su centro; una medida de lo que se quiere lograr, revisión de los avances periódicamente y al final una evaluación reflexiva para tener lecciones aprendidas, tanto positivas como desafiantes.

## **Organización**

Para el éxito integral de un centro educativo es imprescindible que haya una organización estratégica de los recursos humanos que interactúan en el, así como de los recursos materiales y financieros con los que cuentan, es por eso que con base a las prácticas de desviación negativa surgidas en este estudio se plantean recomendaciones relacionadas a la organización como un factor influyente en la gestión educativa.

### **Organización de los Recursos Humanos:**

Entre los principales recursos humanos que dentro de la gestión educativa se deben organizar están: estudiantes, familias o responsables de los y las estudiantes y docentes. Los recursos humanos son los más importantes con los que cuenta toda institución educativa, pero la gestión deberá actuar de manera estratégica para que la organización esté enfocada a potenciar los aprendizajes de calidad en los y las estudiantes.

Las instituciones educativas ya cuentan con algunas facultades para contratar personal y supervisión; sin embargo no las poseen todas como para administrar totalmente los recursos humanos, por lo que juega un papel relevante la descentralización de las decisiones en este tema, ya existen avances por parte del Ministerio de Educación en el sentido que comparten responsabilidades en esta áreas con las directivas escolares, como Asociación Comunal Educativa, ACE y los Consejos Directivos Escolares, CDE quienes junto con los Directores y las asambleas de padres o madres pueden encaminar la gestión escolar hacia la calidad de los aprendizajes; sin embargo un aspecto que afecta esta situación es la poca formación o información con la que cuentan para orientar la organización de los recursos hacia el servicio de los y las estudiantes.

Entre los aspectos que se recomienda implementar en el ámbito de los recursos humanos están:

- Definir un perfil del director o directora tomando en cuenta que tenga competencias de las principales áreas de la gestión las cuales son: planificación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control.
- A la vez el director o directora con el apoyo de su asesor o asesora en el área de gestión educativa debe elaborar perfiles para el o la docente idóneo para cada grado, con el fin de preparar planes de desarrollo profesional y tener personas especializadas por grados o niveles y es una manera de asegurar que los y las estudiantes tendrán aprendizajes de calidad.
- Otro aspecto a considerar es que los grados o las secciones, así como las diferentes responsabilidades asignadas a los y las docentes sean con criterios de acuerdo a la formación, experiencia, actitud y fortalezas en general de cada uno(a).
- Todo el personal docente debe estar organizado en comisiones de acuerdo a sus competencias más sobresalientes, así se crea un equipo multidisciplinario

en el que cada persona siente que puede aportar al trabajo de otros y otras personas pueden afectar positivamente el suyo.

- Buscar los mecanismos más efectivos para mantener comunicaciones asertivas entre Director/a, docentes, estudiantes y padres y madres de familia, asegurándose que los mensajes llegan a cada destinatario de forma correcta, a lo mejor teniendo un periódico mural, tener en cada salón un boletín informativo, tener representantes por grado como encargados de las comunicaciones, enviar comunicaciones periódicas a los padres y madres y otras formas creativas de cada director o directora puede implementar.
- Es importante que se fortalezca el sentido de identidad de todos los miembros de la comunidad educativa a través de convivencias.
  
- Entendimiento y aplicación en la cotidianeidad de la misión y visión institucional,
- Reconocimientos sencillos por logros alcanzados, así como la motivación hacia la creatividad en el desempeño docente.
- Se debe organizar al personal docente de manera que sea factible desarrollar un pequeño plan de desarrollo profesional continuo o innovación educativa ya sea entre colegas o gestionando con otras instancias, especialmente lo concerniente a prácticas pedagógicas.
- Para generar mejor participación activa de cada miembro es recomendable que se deleguen responsabilidades o se les rete a logros institucionales, tanto a padres, madres, estudiantes y docentes con autoridad y derecho a equivocarse e ir perfeccionando sus competencias en base a la reflexión- acción.
- La organización de los recursos humanos debe tener un enfoque de inclusión en el que cada miembro sea reconocido, aceptado y clave para la vida institucional sin distinción de condición económica, religiosa, política, ideológica, social, cultural o física.
- Cada centro educativo debe construir un organigrama de manera participativa en el que cada miembro/a tenga claridad de su ubicación dentro de la

institución así como sus jefes, asesores/as y sus derechos y deberes dentro de la organización. Es recomendable que ese organigrama esté visible en la institución.

- Para la mejor efectividad de los recursos humanos es importante que haya políticas o manuales de convivencia que contribuyan a relaciones saludables y un clima organizacional propicio para los aprendizajes significativos.

### **Clima Organizacional:**

#### **Relaciones entre los miembros de un centro educativo**

El clima organizacional es un aspecto importante para la vida de las instituciones educativas, ya que si hay un ambiente pacífico los niños y niñas tendrán mejor disposición para el aprendizaje. Algunos factores para el buen clima organizacional son las formas para la disciplina, la práctica de valores, la resolución de conflictos y la prevención de la violencia.

#### **Resolución de conflictos:**

*"El conflicto es como el agua, se necesita para vivir y también para el progreso. Pero cuando hay demasiada agua en el lugar equivocado, hay que construir puentes y canales para evitar la catástrofe. Construir puentes y canales para que los conflictos no deriven en catástrofes, es lo que llamamos negociación"*  
(William Ury).

En toda dinámica humana se presentan los conflictos, los cuales al contrario de la percepción negativa que se tiene en la cotidianeidad es un aspecto positivo que al igual que el fuego al hierro es una oportunidad de fortalecerse si se manejan de la mejor manera. Las escuelas no se eximen de esta situación por lo que es necesario que en la gestión educativa se tome en cuenta este tema de manera inherente al quehacer institucional. A continuación se presentan algunos de los pasos que regularmente se siguen para la resolución de conflictos:

### **Pasos para superar los conflictos.**<sup>10</sup>

- Se debe reconocer la existencia del conflicto.
- Se debe definir con exactitud cuál es el problema que produce la existencia del conflicto.
- Hay que aclarar explícitamente que se tiene la voluntad de solucionarlo.
- Debemos ser tolerantes con quien nos confronta.
- Hay que valorar y comprender sus puntos de vista.
- Debemos reconocer que también somos responsables de que haya surgido el conflicto.
- Hay que diseñar opciones que representen soluciones.
- Hay que estar abiertos a innovaciones y replanteos.
- Tenemos que elegir la solución que más se adecue a satisfacer los intereses mutuos.
- Comprometerse con la solución adoptada.

Es de hacer notar que lo más importante en cuanto a los conflictos es la prevención y esto se logrará cuando cada miembro es corresponsable de un clima organizacional saludable, lo cual redundará en la buena inteligencia emocional o salud mental de los miembros de la institución educativa.

#### **Disciplina:**

*"...La disciplina se refiere al sistema de normas que una organización proporciona a sí misma y la obligatoriedad o no de que cada miembro del grupo social cumpla con unas convenciones que para que sean asumibles deben haber sido democráticamente elaboradas y revisadas críticamente por*

---

<sup>10</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-negociacion-tecnicas-para-negociar/pasos-superar-conflictos>

*todos los miembros de la comunidad...*<sup>11</sup>, tal como se describe en este apartado para que haya disciplina entre los y las integrantes de una institución educativa, debe ser un proceso de construcción de manera conjunta, donde cada uno o una se compromete a cumplir esas normas y aceptar las sanciones que ellos/ellas mismos hayan acordado, ya que aparte de su compromiso tendrá la vigilancia de sus pares. Las normas deben ser cumplidas por todos y todas, incluyendo a los y las docentes, familias que visitan la escuela y cualquier persona vinculada ésta. Las normas consensuadas deben tenerse en lugares visibles del centro escolar.

**Para mejorar la disciplina escolar ayuda la implementación de prácticas como las siguientes:**

- Evitar mucho tiempo sin actividad específica de los y las estudiantes.
- Disponer de actividades extracurriculares como el deporte, el arte, la lectura y otras.
- Realizar actividades de integración en las que se evite la competencia, los premios y castigos o penitencias.
- Reconocer a cada miembro sus fortalezas y no hacerlo solo con unos pocos.
- Evitar estar llamando constantemente a los padres o madres, pero aun cuando le acarrea mayores problemas a los y las estudiantes.
- Vigilar que haya buena convivencia entre docentes y docentes, docentes y estudiantes, docentes y padres o madres de familia, docentes y estudiantes con la dirección, estudiantes y estudiantes.
- Identificar casos especiales y gestionar la ayuda especializada respectiva.
- Cumplir los horarios tal como se han compartido con los y las estudiantes.
- Evitar la represión **o todo tipo de violencia** (verbal, psicológica, física, social u otras) porque ésta solo agudiza la indisciplina.

---

<sup>11</sup> La Violencia Escolar: Estrategias de Prevención, Rosario Ortega, Rosario del Rey, 3ª edición, Barcelona, 2007



- Asignar el liderazgo de los y las estudiantes en actividades que ha mostrado fortalezas.
- Propiciar que en el centro haya equidad en todo sentido, es decir en el trato, distribución de materiales, etc.
- Solicitar a las familias su colaboración para llegar a acompañar en los recreos, día de deportes u otras actividades.
- Una acción principal es el modelaje de los adultos del centro sobre el marco disciplinario que haya en la escuela.

### **Prevención de la violencia**<sup>12</sup>

La violencia es definida por la Organización Mundial de la Salud, OMS como el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenazas o efectivo, contra uno mismo, a otra persona, a un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones (Informe Mundial sobre Violencia y Salud)<sup>13</sup>

En todo centro educativo se debe promover la convivencia pacífica o la armonía entre cada uno y todos y todas sus integrantes, esto es posible sólo si se tiene el conocimiento de las diferentes manifestaciones de la violencia, así como la actitud positiva de aportar hacia la construcción de ambientes propicios para el aprendizaje y la salud mental de cada uno de los y las integrantes de la comunidad educativa.

Los tipos de violencia más conocidos son: <sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> *Violencia Escolar y Clima Social, Ana Lía Kornblit, 1ª ed, Buenos Aires: Biblos, 2008*

<sup>13</sup> *Citado en: Violencia Silenciosa en la Escuela/Alejandro Castro Santander/ 2ª ed., Buenos aires, 2007*

<sup>14</sup> *Tomado de la Secretaría para el Desarrollo y Empoderamiento de las Mujeres, Gobierno del estado de Chiapas.*

Violencia física: Daño al cuerpo para el sometimiento o control de otra persona, usando el poder.

Violencia psicológica: Ataque a la personalidad o la salud mental de las personas, en cuanto a sus emociones, sentimientos, valores, creencias e integridad.

Violencia sexual: *Se define en el Informe mundial sobre la violencia y la salud de la OMS como "todo acto sexual, la tentativa de consumar un acto sexual, los comentarios o insinuaciones sexuales no deseados, o las acciones para comercializar o utilizar de cualquier otro modo la sexualidad de una persona mediante coacción por otra persona, independientemente de la relación de ésta con la víctima, en cualquier ámbito, incluidos el hogar y el lugar de trabajo". La violencia sexual abarca el sexo bajo coacción de cualquier tipo incluyendo el uso de fuerza física, las tentativas de obtener sexo bajo coacción, la agresión mediante órganos sexuales, el acoso sexual incluyendo la humillación sexual, el matrimonio o cohabitación forzados incluyendo el matrimonio de menores, la prostitución forzada y comercialización de mujeres, el aborto forzado, la denegación del derecho a hacer uso de la anticoncepción o a adoptar medidas de protección contra enfermedades, y los actos de violencia que afecten a la integridad sexual, tales como la mutilación genital femenina y las inspecciones para comprobar la virginidad.*

*Violencia de género: Se define como todas las formas mediante las cuales se intenta reproducir el sistema de jerarquías impuesto por la cultura patriarcal. La violencia dirigida hacia las mujeres con el objeto de mantener o incrementar su subordinación al género masculino, tendiente a acentuar las diferencias apoyadas en los estereotipos de género, conservando las estructuras de dominio que se derivan de ellos (Crosi, 2003).*

### **A continuación propuesta curricular de la No Violencia.:**

#### **El currículum de la no-violencia:**<sup>15 16</sup>

---

<sup>15</sup> Revista Iberoamericana de Educación, OEI, María José Díaz Aguado, No 37, Janeiro, abril 2005,

*"El currículum de la no-violencia para adolescentes Como concreción de la secuencia de actividades y materiales de una de las versiones más recientes del currículum de la no-violencia que hemos desarrollado en nuestras investigaciones, se incluye a continuación el esquema utilizado en los Programas de prevención de la violencia entre iguales en la escuela y el ocio, (Díaz-Aguado,Dir.,2004).*

*Para poner en práctica la secuencia de 16 actividades que a continuación se mencionan conviene tener en cuenta que los documentos audiovisuales de aplicación en el aula que en ella se utilizan pueden encontrarse... 1) Programas de educación para la tolerancia y prevención de la violencia (INJUVE, 1996), las Cajas Azules; 2) Prevenir la violencia contra las mujeres construyendo la igualdad (Instituto de la Mujer, 2002), la Caja Naranja. Parte de estos documentos puede encontrarse, también, en la página sobre Convivencia escolar y prevención de la violencia, del CNICE [http://www.cnice.mecd.es/recursos2/convivencia\\_escolar/](http://www.cnice.mecd.es/recursos2/convivencia_escolar/)*

*Actividades:*

*A) Democracia es igualdad.*

- 1.- Activación de esquemas previos y habilidades básicas a través del spot.*
- 2.-Discusión por grupos heterogéneos sobre los distintos tipos de discriminación analizados en el vídeo didáctico, enfatizando la conexión con la vida cotidiana y las discriminaciones que se producen en la escuela.*

*B) La construcción de los derechos humanos como base de la convivencia.*

- 3.-Elaboración de una declaración sobre los derechos humanos en equipos heterogéneos.*
- 4.-Comparación con la declaración elaborada en 1948.*
- 5.-Discusión sobre las violaciones a los derechos humanos en la vida cotidiana de*

*los/as adolescentes.*

*C) Favoreciendo una representación general de la violencia que ayude a combatirla .*

*6.-Discusión sobre la naturaleza de la violencia, a partir del vídeo Odio y destrucción.*

*7.-Discusión sobre la victimación y aplicación a la vida cotidiana de los/as adolescentes.*

*D) Racismo y xenofobia, completando las actividades iniciadas sobre la igualdad, con una o dos actividades más:*

*8.-.-Mensajes contra el racismo.*

*.-Que mala memoria tenemos.*

*E) Sexismo y violencia de género.*

*9.-Detección del sexismo y generación de alternativas.*

*10-Discusión sobre la violencia de género a partir del vídeo Hogar, triste hogar.*

*11.-Elaboración de un mensaje para prevenir o detener la violencia de género.*

*F) Violencia entre iguales en la escuela y en el ocio.*

*12.-Detección de distorsiones que contribuyen a la violencia en general.*

*13.-Detección de distorsiones que contribuyen a la violencia entre adolescentes.*

*14.-Discusión sobre estrategias para prevenir o detener la violencia en el ocio.*

*15.-Elaboración de un decálogo para erradicar la violencia desde las relaciones que se establecen en la escuela.*

*G) Sesión de discusión final sobre la integración de los temas tratados con anterioridad en la propia identidad.*

*En la evaluación experimental de este currículum de la no-violencia (Díaz-Aguado, Dir., 2004) participaron un total de 783 adolescentes, de centros educativos de la Comunidad de Madrid, de los Ayuntamientos de Fuenlabrada, Móstoles y Getafe. La media de edad fue de 15,5, con un rango de edades de 13 a 20 años. La comparación de los cambios producidos en los/as adolescentes que han participado en él, con los/as de un grupo de control que no ha participado, ha permitido comprobar la eficacia de este programa para:*

- 1) *Reducir las situaciones de exclusión en la escuela,...*
- 2) *Reducir las situaciones de violencia en la escuela, y especialmente las más graves.*
- 3) *Mejorar la calidad de la relación con el aprendizaje y el profesorado, tal como es evaluada tanto por el alumnado que participa en el programa como por sus profesores/as. También se observa una tendencia a mejorar el resto de las relaciones y contextos sobre los que tratan las actividades del programa: la clase, amigos/as, compañeros/as, el instituto, el ocio.*
- 4) *Prevenir las situaciones de violencia grave en el ocio, tal como son percibidas tanto por las víctimas como por los agresores. Resultado que ayuda a modificar las pesimistas expectativas que el profesorado tiene a veces, sobre la imposibilidad de prevenir desde la escuela formas de violencia que se producen fuera de ella y cuyas principales causas suelen situarse más allá del sistema escolar.*
- 5) *Incrementar la disponibilidad de estrategias de prevención de la violencia en el ocio más positivas y elaboradas, rechazando el empleo de la violencia como forma de resolución de conflictos.*
- 6) *Desarrollar una representación de la violencia que ayuda a combatirla y promover la tolerancia ayudando a superar las creencias que conducen a: la violencia entre iguales; al sexismo y la violencia doméstica; al racismo y a la xenofobia."*

#### **De los recursos materiales:**

Los recursos materiales deben ser administrados de manera estratégica responsable centrados en la mejora continua de los aprendizajes de los y las estudiantes y no en aspectos cosméticos o de infraestructura, la mayor parte de los recursos deben destinarse para materiales de apoyo en el aula. Inclusive deben hacerse consultas con los y las estudiantes y docentes para conocer las verdaderas necesidades y tener aprendizajes de calidad.

Así mismo el centro escolar debe aprovechar al máximo los recursos del entorno haciendo mini campañas de recolección de materiales del ambiente para reforzar

contenidos de matemática, Ciencia Salud y Medio Ambiente, así como para el fomento de la creatividad y conservación del medio ambiente transformando objetos desechados en material didáctico. Los recursos materiales deben orientarse a fortalecer las áreas más deficitarias encontradas en el diagnóstico; además deben distribuirse de manera equitativa y responsable.

### **De los recursos financieros:**

Los recursos financieros generalmente son limitados en los centros educativos del sistema público; sin embargo no importando la cantidad, el sigilo de toda administración educativa debe ser que se destine más presupuesto para el corazón o el centro medular de toda escuela, lo cual son los aprendizajes de los y las estudiantes.

Para la distribución del presupuesto se deben tener criterios o parámetros preestablecidos y definir un Presupuesto por Resultados (PpR) el cual se define así:

*“Todo tipo de mecanismo y proceso destinado a estrechar el vínculo entre la financiación de los programas y los resultados (outputs o outcomes) a través del uso sistemático de información de desempeño (información no solo de resultados, sino también del costo de lograrlos)”<sup>17</sup>*

Este punto de los presupuestos por resultados es de suma relevancia ya que la institución puede saber cuánto le cuesta mover un determinado porcentaje de algunos indicadores; es decir que no se centra en la compra de servicios o materiales para cubrir necesidades momentáneas, si no enfocado en el resultado final, a la vez se convierte en un determinante para evaluar la capacidad de gestión del presupuesto por parte del ente administrador.

Es imperativo que se asigne el mayor porcentaje del presupuesto escolar hacia la garantía de aprendizajes significativos para los y las estudiantes.

---

<sup>17</sup> [http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/3\\_EIPpR\\_QueesyComoseHace\\_IsraelFainboim.pdf](http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/3_EIPpR_QueesyComoseHace_IsraelFainboim.pdf)

### **Dirección:**

La dirección es un factor importante en la gestión, en el sentido que es el ente que dinamiza los diferentes elementos de la gestión. Cuando se habla de Dirección no es para hacer referencia sólo a la figura de un Director o Directora, sino más bien la dirección de un centro educativo debe estar constituida por un equipo colegiado y multidisciplinario, donde no debe faltar la o las personas especialistas en el área pedagógica y donde cada miembro sea seleccionado de acuerdo a un perfil predeterminado en el cual debe sopesar sus competencias de gestión del currículo centrado en los aprendizajes de los y las estudiantes más que sus características carismáticas o administrativas, Debe tener representación de los principales grupos de toda comunidad educativa como lo son los y las estudiantes, padres o madres de familia y personal docente, en igualdad de condiciones en cuanto voz y voto. Además cada miembro del órgano de dirección debe tener una actitud positiva hacia la formación o autoformación continua en el área de gestión educativa.

Para que la dirección de un centro educativo sea efectiva y logre que sus estudiantes adquieran aprendizajes significativos se vuelven importantes algunos temas como el liderazgo, la gerencia, la rendición de cuentas, y otros.

El liderazgo es uno de los componentes de la dirección que debe fortalecerse en toda institución educativa, sin un verdadero liderazgo difícilmente podrá gerenciarse con efectividad el quehacer institucional, es por eso que se recomienda la adopción de un estilo de liderazgo que más se aplique a la realidad o contexto de la institución educativa.

Hay una variedad de información sobre el tema de liderazgo, pero para este documento se ha tomado la siguiente: "...*implica un proceso de influencia social en el que una persona o grupo ejerce influencia intencional sobre otras personas o*

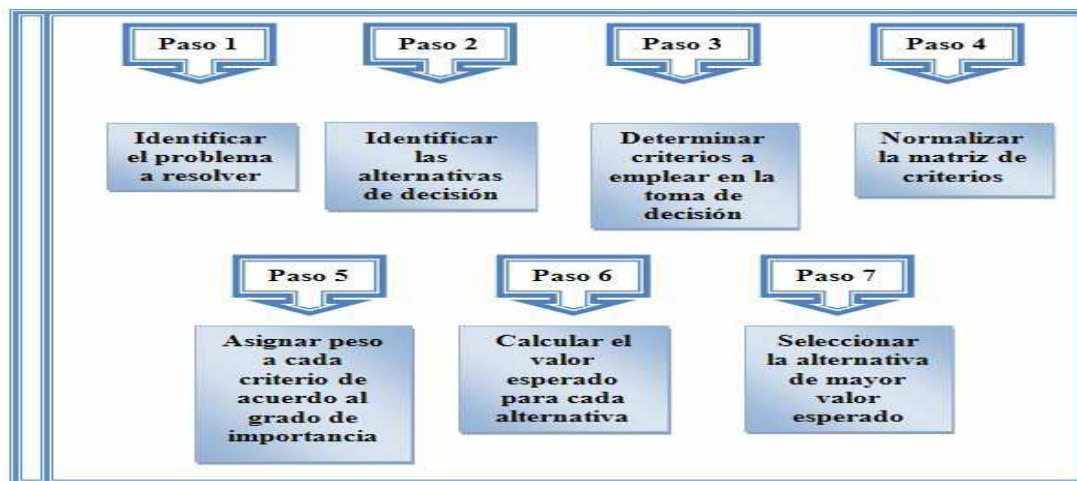
*grupos para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización"*  
(Yuki 2002)<sup>18</sup>.

### **Toma de decisiones en las instituciones educativas:**

En toda organización se toman decisiones cada día y de diferente tipo, por lo que las instituciones educativas no son la excepción. Generalmente las decisiones en los Centros Escolares son tomadas por el o la directora o una representación mínima de los diferentes actores de la comunidad educativa.

En este documento se propone una toma de decisiones de manera colegiada y participativa, donde cada grupo de la comunidad educativa tenga voz y voto y tome en cuenta los siguientes pasos a tomar en cuenta al momento de tomar una decisión

**emplea para detectar posibles causas**



### **Técnicas para decidir:**

1. Entrevistas a expertos.

<sup>18</sup> *Mejorar el liderazgo escolar, Vol 1: Política y Práctica, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman, 2008*



2. Análisis de tendencias: (*Ver información en*

[http://translate.google.es/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Trend\\_analysis](http://translate.google.es/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Trend_analysis)

3. La técnica Delphi (o Delfos): Información ampliada en

<http://www.gtis.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm>

4. La técnica Team Kawakita Jiro, TKJ: La técnica consiste en reunir a un grupo de seis a diez personas representantes de las diversas áreas o grupos involucrados, para que expresen su opinión respecto de una situación problemática y establezcan acuerdos en torno las causas que la generan y sus posibles soluciones.

(*Más información en*

<http://sig.jalisco.gob.mx/evaluacion/Library/TKJ%20Identificando%20problemas.doc>.

#### **Ejecución del currículo:**

Dado que en cuanto a la ejecución del currículo los hallazgos de este estudio muestran inespecificidad en cuanto a estrategias o metodologías para la calidad de los aprendizajes, se plantean las siguientes recomendaciones:

- La implementación del currículo debe estar centrado en los y las estudiantes y menos en la finalización de los programas de estudio o la realización profesional de los o las docentes. Además que sean aprendizajes significativos que le sirvan al o el estudiante para la vida.
- Los principales elementos para la ejecución del currículo son los y las estudiantes, los y las docentes y los contenidos.
- Es importante reconocer que cada estudiante tiene competencias diferentes que le facilitan o le dificultan el aprendizaje, por lo que se vuelve imperativo que todo centro escolar o docente en particular planifique un menú de actividades para cada grupo homogéneo en términos de rendimiento académico y no dictar una sola clase con la perspectiva que todos y todas son iguales o tienen los mismos presaberes.
- Las tareas exaula deben ser un recurso complementario a los aprendizajes de los y las estudiantes y no una sobrecarga tanto para ellos o ellas como para la

familia, por lo tanto el centro escolar debe tener un marco regulatorio sobre las tareas exaula, por ejemplo que haya una buena dimensión del nivel de dificultad de éstas, el tiempo que requiere, la utilidad para su desempeño escolar, recursos con los que cuenta el o la estudiante y otros.

- La investigación por los y las estudiantes para construir su propio aprendizaje es otro tema importante y no la transcripción desde libros de texto a sus cuadernos de apuntes. Está comprobado que los y las estudiantes aprenden mejor cuando construyen su propio aprendizaje, después de ensayo – error, explorando, repitiendo procesos, participando activamente en las actividades, cuando opina sobre el proceso, discute o debate con sus pares y tiene acceso a materiales de apoyo a los aprendizajes y en mínima parte cuando escucha clases expositivas.
- Para el desarrollo del currículo es de suma importancia tomar en cuenta la diversidad en el aula; es decir la procedencia o condición de los y las estudiantes y buscar alternativas de inclusión para ir cerrando las brechas de exclusión que se manifiestan muchas veces en los centros educativos.

Para la ejecución hay que tomar en cuenta todos los aspectos que se presentan en el cuadro a continuación:



### **Control:**

En cuanto al control de calidad en las instituciones educativas se recomienda que se establezcan sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación, tanto a nivel interno como externo; es decir que la escuela al igual que toda organización debe tener mecanismos de control del centro, de su accionar lo cual es la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los mecanismos de control le sirven tanto para ir monitoreando el nivel de avance en la implementación de sus planes, como para tomar decisiones que sean necesarias redireccionar. Otra utilidad del control es que los insumos que provee sirven a cada miembro de la comunidad educativa para la autorreflexión y búsqueda de soluciones.

Para el seguimiento, monitoreo y evaluación es necesario que se creen indicadores reales que conozca cada miembro de la comunidad educativa y se comprometan a mover el rendimiento de éstos con la participación de todas y todos; es decir que si un centro escolar ha identificado alto porcentaje de niñas y niños reprobados en lenguaje, debe consensuar en un determinado tiempo cómo quieren estar, partiendo desde su misma realidad y parámetros nacionales e internacionales.

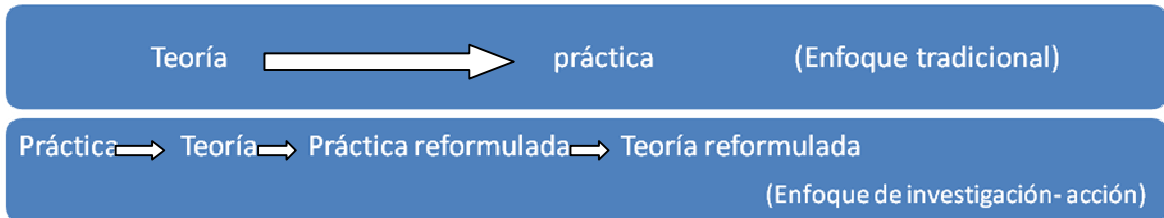
En una institución educativa debe contarse con estándares de calidad de los aprendizajes, los cuales deben ser formulados de carácter participativo.

Cada docente debería de recibir visitas de observación de su práctica educativa a nivel interno, ya sea del o la Directora o de sus colegas, con un entendimiento previamente acordado para realizar después. sesiones de Investigación- Reflexión – acción<sup>19</sup> de manera cíclica, ya que el enfoque moderno trata de fomentar la actitud investigativa de las instituciones educativas para estudiar su propia

---

<sup>19</sup> *La investigación acción, Conocer y cambiar la práctica educativa, Antonio Latorre, Barcelona, 2007*

práctica, reflexionar sobre ella y redefinir la teoría y su misma práctica, tal como lo describen los siguientes diagramas:



Otro aspecto a resaltar en el tema de control es que la institución debe gestionar ser partícipe de evaluaciones de los aprendizajes de carácter externa con el fin de tener claro su horizonte. Además se debe tener el especial cuidado de que todas y todos los miembros de la comunidad educativa conozcan el desempeño de su centro escolar en las pruebas estandarizadas para la autorreflexión y la formulación de planes de mejora continua.

### **Bibliografía:**

**Alejandro Castro Santander/** *Violencia Silenciosa en la Escuela/ 2ª ed., Buenos aires, 2007*

**Ana Lía Kornblit,** *Violencia Escolar y Clima Social, 1ª ed, Buenos Aires: Biblos, 2008*

**Antonio Latorre,** *Barcelona, La investigación acción, Conocer y cambiar la práctica educativa, 2007*

**Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman,** *Mejorar el liderazgo escolar, Vol 1: Política y Práctica, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2008*

**Gesa Grundmann & Joachim Stahl,** *Como la Sal en la Sopa/ Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo, Quito, febrero 2002*

**Miguel Expósito Verdejo,** *Diagnóstico Rural Participativo, Una Guía Práctica, República Dominicana*

**Rosario Ortega, Rosario del Rey,** *La Violencia Escolar: Estrategias de Prevención, 3ª edición, Barcelona, 2007*

**Venegas Jiménez,** *Planeación educativa Bases Metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI, 1ª ed., San José Costa Rica, 2006.*

*Ministerio de Ciencia y tecnología de Venezuela*

**María José Díaz Aguado,** *Revista Iberoamericana de Educación, OEI, No 37, Janeiro, abril 2005,*

*Secretaría para el Desarrollo y Empoderamiento de las Mujeres, Gobierno del estado de Chiapas.*

**Soft Expert "Teoría del diagrama de Ishikawa [Espina de Pescado]". 8 de agosto de 2005.**

Universidad Pedagógica de El Salvador.  
Maestría en Administración de la Educación  
Tesis: "La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación".  
Presentado por: Alma Elizabeth Flores Castro

*"The Logical Framework" preparado por el Departamento de Análisis de Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo de 1993.*

[http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/3\\_EIPpR\\_QueesyComoseHace\\_IsraelFainboim.pdf.com](http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/3_EIPpR_QueesyComoseHace_IsraelFainboim.pdf.com)

[www.altoren.com/img/terminos\\_estrategicos](http://www.altoren.com/img/terminos_estrategicos).

[www.sinergiacreativa.files.wordpress.com](http://www.sinergiacreativa.files.wordpress.com)

<http://www.mailxmail.com/curso-negociacion-tecnicas-para-negociar/pasos-superar-conflictos.com>

# Anexos

Herramienta N°1: Cuestionario dirigido a Directores/as de Centros Escolares.

**Objetivo:**

**Obtener información para verificar en qué medida los factores de la gestión educativa intervienen en el desempeño de los estudiantes en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el MINED**

**Indicaciones:**

- **Lea atentamente cada pregunta y luego responda por favor, de manera detallada y natural.**
- **De preferencia use letra script./molde**
- **Si no le es suficiente el espacio, puede escribir en una página anexa.**

Nombre y dirección del Centro Escolar:		Formación académica del director (incluye si ha recibido formación formal o no formal sobre administración educativa o gerencia escolar):	
Modalidad: (ACE/CDE/CECE/CEI)		Tipo de Institución en la que se formó en el área de educación: (Universidad, Técnico, normal...)	
Edad del Director(a)		N° de maestros en el Centro Escolar (Por sexo):	
sexo:		N° de secciones:	
Tiempo de laborar en ese Centro escolar:		N° de estudiantes en el centro escolar:	
Es Director(a) único o con grado:		¿Hay cambios frecuentes de director(a) o de docentes en el centro escolar? Explique por favor	

<i>I. Introducción</i>	
<b>1.1 ¿Cómo se siente por ser Director o directora del Centro Escolar?,</b>	
<b>1.2 ¿Cómo fue su nombramiento? (usted lo solicitó o le propusieron la plaza,Cuál era el perfil requerido en ese momento?</b>	
<b>1.3 ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia como Director (a)? (Ya sea en este centro o experiencias anteriores)?</b>	
<i>II. Planificación</i>	
<b>2.1 ¿Tienen procesos de planificación en su Centro? Descríbalos por favor.</b>	
<b>2.2 ¿Reciben asesoría en su centro escolar para la planificación? ¿Quién la ofrece y cómo?</b>	
<b>2.3 ¿Con qué tipos de planes educativos cuenta el Centro Escolar? Mencínelos.</b>	
<b>2.4 ¿Con cuál plan escolar tiene mayor facilidad y con cuál mayor dificultad, para su elaboración? ¿Por qué?</b>	



<b>2.5 ¿Quiénes participan en la planificación?</b>	
<b>2.6 ¿Qué metodología usan para planificar?</b>	
<b>2.7 ¿Se comparten los planes escolares en asambleas? Ya sea con padres y madres/ estudiantes/ personal docente? ¿Con qué frecuencia?</b>	
<b>2.8 ¿Hacen actividades de gestión en su centro educativo? ¿De qué tipo? ¿Quién hace la gestión?</b>	
<b>III. Organización.</b>	
<b>3.1 ¿Cómo están organizados en el Centro Escolar? (Tanto docentes, maestros, padres y madres de familia, alumnos(as))</b>	
<b>¿Qué hace para generar la participación de padres/madres, estudiantes y docentes?</b>	
<b>3.2 ¿Cuentan con un organigrama institucional? Quién o quiénes lo elaboraron y con qué criterios? ¿Para que les sirve?</b>	

<b>3.3. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en el Centro?</b> <b>Entre:</b> <b>alumnos – alumnos/ alumnas</b>	
<b>maestros/ as con maestros/as</b>	
<b>Docentes y estudiantes</b>	
<b>Director-maestros/ maestras</b>	
<b>Director y docentes con la comunidad/</b>	
<b>Director y maestros con padres y madres de familia/</b>	
<b>Centro escolar en general con el Ministerio de educación/</b>	
<b>Centro escolar con otras instituciones.</b>	
<b>Estudiantes con la comunidad</b>	
<b>3.4 ¿Qué tipo de actividades promueve el centro escolar para fortalecer las relaciones interpersonales?</b>	

<b>3.5 ¿Cómo se resuelven los conflictos que se presentan en la comunidad educativa?</b>	
<b>3.6 ¿Existe manual de convivencia en el Centro?, ¿Se aplica en la convivencia diaria? ¿Cómo?</b>	
<b>3.7 ¿Cuáles son los criterios que se usan para la distribución de funciones o tareas pedagógicas y administrativas?</b>	
<b>3.8 ¿Quién o quiénes hacen la distribución de tareas?</b>	
<b>3.9 ¿Cómo es el nivel de aceptación de las funciones y tareas por el personal docente, estudiantes, padres y madres?</b>	
<b>3.10 ¿Considera que todos cumplen con responsabilidad y motivación las tareas encomendadas? ¿por qué?</b>	

<b>3.11 ¿El centro establece relaciones con otras instancias ya sea comunitarias, municipales o nacionales? ¿Con quiénes? ¿Con qué objetivo? ¿Quién lo hace?</b>	
<b>3.12 ¿Con qué recursos pedagógicos cuenta el centro escolar? ¿Son suficientes?</b>	
<b>3.13 ¿Qué criterios se toman para la asignación de los recursos, tanto para docentes como para estudiantes?</b>	
<b>3.14 ¿Aproximadamente cuánto del presupuesto se asigna para fortalecer la labor docente y cuánto para aspectos administrativos?</b>	
<b>3.15 ¿Qué tipos de recursos pedagógicos son los que más demandan los o las docentes?</b>	
<b>3.16 ¿Con que tipo de recursos pedagógicos cuentan los estudiantes para su aprendizaje?</b>	

<b>3.17 ¿Cuenta el centro escolar con el N° de docentes adecuado para la población escolar que se atiende?</b>	
<b>3.18 ¿Cuánto es el promedio de estudiantes por docente, especialmente en los primeros ciclos?</b>	
<b>3.19 ¿Qué nivel académico tiene la mayoría de docentes?</b>	
<b>3.20 ¿Cuáles son los criterios de selección de docentes?</b>	
<b>3.21 ¿Cuenta el centro escolar con criterios definidos para la asignación de grados? ¿Cuáles?</b>	
<b>3.22 ¿Que mecanismo se usa para la asignación de grados?</b>	

<b>3.23 ¿Cómo es La participación de los padres y madres en el proceso de aprendizaje de los y las estudiantes? Tanto dentro del centro escolar como fuera ¿Por qué considera que es así? Detalle por favor.</b>	
<b>IV. Dirección</b>	
<b>4.1 ¿Recibe incentivos adicionales por desempeñarse como Director (a)? ¿Cuáles?</b>	
<b>4.2 ¿Cómo y quién toma las decisiones en el Centro escolar?</b>	
<b>4.3 ¿Cómo ha superado las adversidades que se le han presentado cómo Director(a)?</b>	
<b>4.4 ¿Cuál es la procedencia de los materiales de apoyo pedagógico con qué cuentan?</b>	
<b>4.5 ¿Qué tipo de aprendizajes se implementan más en la escuela?</b>	

<b>4.6 ¿Qué metodología o estrategias didácticas son las que más se usan?, Explique por favor</b>	
<b>4.7 Puede mencionar algún o algunos proyectos que han sido creación de su centro? O algunas iniciativas dadas por el MINED u otra institución que en su centro la hayan enriquecido?</b>	
<b>4.8 ¿Cómo son las comunicaciones en el Centro Escolar? ¿Cómo se canalizan?</b>	
<b>4.9 ¿Cómo considera la actitud de sus compañeros, alumnos y padres de familia cuando les propone nuevos proyectos para el Centro Escolar?</b>	
<b>4.10 ¿Se realizan círculos de estudio u otra actividad de desarrollo profesional de los docentes? Menciónelos por favor.Cuál es el criterio para la participación de los o las docentes?</b>	

<b>4.11 ¿Quién impulsa esas actividades? ¿Con qué periodicidad aproximadamente? ¿Qué enfoque tienen? ¿Cómo se definen los temas?</b>	
<b>4.12 ¿Cómo considera la disciplina en su Centro educativo? ¿A qué se debe que sea así la disciplina?</b>	
<b>4.13 ¿Qué se hace para fomentar la disciplina?</b>	
<b>4.14 Comente anécdotas exitosas en su función como Director(a)</b>	
<b>4.15 ¿Cómo es su actitud de cara a los retos que se enfrentan como Director(a) de un Centro Escolar?</b>	
<b>4.16 ¿Qué buenas prácticas educativas ve en su Centro que no son muy comunes en otros, y que usted considera que son efectivas?</b>	
<b>4.17 ¿Qué es lo que considera que pesó más para que su Centro estuviera en el 2005 en el lugar correspondiente a nivel departamental de las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas a los estudiantes?</b>	
<b>4.18 ¿Qué es lo que mas le interesa mejorar en su Centro Escolar?</b>	
<b>4.19 ¿Tiene acceso a investigaciones, documentales u otros relacionadas con los grandes desafíos de la educación en El salvador?</b>	
<b>4.20 ¿Cuáles de esas investigaciones o documentos le han servido para su función como Director(a)?</b>	



<b>¿Cómo? O ¿Para qué?</b>	
<b>4.21 ¿Cómo responde el centro escolar a la diversidad en el aula?</b>	
<i>V. Mecanismos de control en los ámbitos administrativo y académico:</i>	
<b>5.1 ¿Cómo se monitorea el desempeño de los docentes especialmente en el área pedagógica?</b>	
<b>5.2 ¿Reciben los o las docentes asesoría pedagógica? ¿Quién la da? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué metodología?</b>	
<b>5.3 ¿Cómo es la asistencia diaria de los y las estudiantes? ¿A qué cree que se debe? ¿Hay períodos del año en los que se da más? O grados?</b>	
<b>5.4 ¿Hay alguna estrategia pedagógica para los niños y niñas que se ven obligados a ausentarse de la escuela por pequeños períodos? Menciónelas por favor.</b>	
<b>5.5 Por favor describa el avance de los indicadores del sistema de educación en su centro escolar: Ausentismo/Deserción/Repitencia/Sobre edad/</b>	
<b>5.6 ¿Cómo es la asistencia diaria de los maestros(as)? ¿A qué cree que se debe?</b>	
<b>5.7 ¿Realizan procesos de evaluación interna del centro escolar en general? Detalle por favor quiénes lo hacen, qué evalúan y con qué propósito y con qué metodología?</b>	
<b>¿Participan en Qué Ruta Tomamos?</b>	

<b>5.8 ¿Cuentan con asesoría para los y las docentes para la preparación de pruebas para los y las estudiantes? ¿Quién la hace?</b>	
<b>5.9 Explique por favor, ¿cómo es el sistema de evaluación de los y las estudiantes?</b>	
<b>5.8 ¿Qué actividades se desarrollan para la nivelación de los estudiantes que están en rezago académico?</b>	
<b>¿Hay evaluación del desempeño de los o las docentes? ¿Quién o quiénes lo hacen?</b>	
<b>VII. Otros</b>	
<b>7.1 ¿Ofrece refrigerio escolar el Centro? Cómo se organizan? ¿Se complementa con otros alimentos aparte de los que ofrece el centro escolar? Se conocen casos de desnutrición, podría dar un porcentaje aproximado.</b>	
<b>7.2 Otros comentarios que desea compartir sobre la vida del Centro Escolar:</b>	

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!*

Herramienta N°2: Cuestionario dirigido a Docentes de Centros Escolares participantes.

**Objetivo:**

**Obtener información para verificar en qué medida los factores de la gestión educativa intervienen en el desempeño de los estudiantes en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el MINED**

**Indicaciones:**

- **Lea atentamente cada pregunta y luego responda por favor, de manera detallada y natural.**
- **De preferencia use letra script./molde**
- **Si no le es suficiente el espacio puede escribir en una página anexa.**

Nombre y dirección del Centro Escolar:		Formación académica del o la docente (incluye si ha recibido formación formal o no formal):	
Modalidad: (ACE/CDE/CECE/CEI)		Tipo de Institución en la que se formó en el área de educación: (Universidad, Técnico, normal...)	
Edad del o la docente:		N° de maestros en el Centro Escolar (Por sexo):	
sexo:		N° de secciones:	
Tiempo de laborar en ese Centro escolar:		N° de estudiantes en el centro escolar:	
El Director(a) es único o con grado:		¿hay cambios frecuentes de director(a) o de docentes en el centro escolar?	

**Generalidades**

<i>. Introducción</i>	
<b>1.1 ¿Cómo se siente por pertenecer al personal docente del centro escolar?, ¿le gusta?, ¿por qué?</b>	
<b>1.2 ¿Cuántos años tiene de trabajar en este centro educativo?</b>	
<b>1.3 ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia como docente?</b>	
<i>II. planificación</i>	
<b>4.1 ¿Tienen procesos de planificación en su Centro? Descríbalos por favor.</b>	
<b>4.2 ¿Reciben asesoría en su centro escolar para la planificación? ¿Quién la da?</b>	
<b>4.3 ¿Con qué tipos de planes educativos cuenta el Centro Escolar? Menciónelos por favor.</b>	
<b>4.4 ¿Con cuál plan escolar considera que se tiene mayor facilidad y con cuál o cuáles mayor dificultad para su elaboración? ¿Por qué?</b>	
<b>2.5 ¿Quiénes participan en la planificación?</b>	
<b>2.6 ¿Qué metodología usan para planificar?</b>	
<b>2.7 ¿Se comparten los planes escolares en asambleas? Ya sea con padres y madres/ estudiantes/ personal</b>	

<b>docente? ¿Con qué frecuencia?</b>	
<b>2.8 ¿Hacen actividades de gestión en su centro educativo? ¿De qué tipo? ¿Quién hace la gestión?</b>	
<b>V. Organización.</b>	
<b>3.1 ¿Cómo están organizados en el Centro Escolar? (tanto docentes, maestros, padres y madres de familia, estudiantes...)</b>	
<b>3.2 ¿Cuentan con un organigrama institucional? Quién o quiénes lo elaboraron y con qué criterios? ¿Qué utilidad le encuentran?</b>	
<b>3.3. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales en el Centro? Entre alumnos – alumnos/ alumnas</b>	
<b>maestros/ as con maestros/as</b>	
<b>Docentes y estudiantes</b>	
<b>Director-maestros/ maestras</b>	
<b>Director y docentes con la comunidad/</b>	
<b>Director y maestros con padres y madres de familia/</b>	
<b>Centro escolar en general con el Ministerio de educación/</b>	

<b><i>Centro escolar con otras instituciones.</i></b>	
<b><i>Alumnos con la comunidad</i></b>	
<b><i>3.6 ¿Qué tipo de actividades promueve el centro escolar para fortalecer las relaciones interpersonales?</i></b>	
<b><i>3.7 ¿Cómo se resuelven los conflictos que se presentan en la comunidad educativa?</i></b>	
<b><i>3.6 ¿Existe manual de convivencia en el Centro?, ¿Se aplica en la convivencia diaria? ¿Cómo?</i></b>	
<b><i>3.8 ¿Cuáles son los criterios que se usan para la distribución de funciones o tareas pedagógicas y administrativas?</i></b>	
<b><i>3.8 ¿Quién o quiénes hacen la distribución de tareas?</i></b>	
<b><i>3.9 ¿Cómo es el nivel de aceptación por el personal docente, estudiantes, padres y madres en cuanto a las funciones y tareas asignadas?</i></b>	

<b>3.11 ¿Considera que todos cumplen con responsabilidad y motivación las tareas asignadas? ¿por qué sí, o no?</b>	
<b>3.11 ¿El centro establece relaciones con otras instancias ya sea comunitarias, municipales o nacionales? ¿Con quiénes? ¿Con qué objetivo? ¿Quién lo hace?</b>	
<b>3.12 ¿Con qué recursos pedagógicos cuenta el centro escolar? ¿Son suficientes?</b>	
<b>3.13 ¿Qué criterios se toman para la asignación de los recursos, tanto para docentes como para estudiantes?</b>	
<b>3.14 ¿Cómo considera la distribución del presupuesto de la escuela entre lo que se asigna al aspecto pedagógico y al aspectos administrativos?</b>	
<b>3.15 ¿Con qué tipo de recursos cuenta para desempeñar su labor docente? ¿Son adecuados?</b>	
<b>3.16 ¿Con que tipo de recursos pedagógicos cuentan los estudiantes para su aprendizaje?</b>	

<b>3.17 ¿Cuenta el centro escolar con el N° de docentes adecuado para la población escolar que se atiende?</b>	
<b>3.18 ¿Cuánto es el promedio de estudiantes por docente, especialmente en los primeros ciclos?</b>	
<b>3.19 ¿Qué nivel académico tiene la mayoría de docentes?</b>	
<b>3.20 ¿Cuáles son los criterios de selección de docentes?</b>	
<b>3.21 ¿Cuenta el centro escolar con criterios definidos para la asignación de grados? ¿Cuáles?</b>	
<b>3.22 ¿Que mecanismo se usa para la asignación de grados?</b>	
<b>Está satisfecha(o) con el grado asignado?</b>	
<b>3.23 ¿Cómo es La participación de los padres y madres en el proceso de aprendizaje de los y las estudiantes? ¿Por qué considera que es así? Detalle por favor.</b>	
<b>VI. Dirección</b>	



<b>4.1 ¿Recibe incentivos adicionales el director(a) por desempeñarse como Director (a)? ¿Cuáles?</b>	
<b>4.2 ¿Cómo y quién toma las decisiones en el Centro escolar?</b>	
<b>4.3 ¿Cómo ve que ha superado las adversidades que se le han presentado al Director(a)?</b>	
<b>4.4 ¿Cuál es la procedencia de los materiales de apoyo pedagógico con qué cuentan?</b>	
<b>4.5 ¿Qué tipo de aprendizajes se implementan más en la escuela?</b>	
<b>4.6 ¿Cuál es la metodología que más se usa en el centro escolar</b>	
<b>4.7 ¿Cómo responde el centro escolar a la diversidad en el aula?</b>	
<b>4.8 Puede mencionar algún o algunos proyectos educativos que han sido creación de su centro? O algunas iniciativa dada por el MINED u otra institución que en su centro la hayan enriquecido?</b>	

<b>4.9 ¿Cómo se manejan o canalizan las comunicaciones en el Centro Escolar?</b>	
<b>4.10 Cómo considera la actitud de sus compañeros, alumnos y padres de familia cuando se les propone nuevos proyectos para el Centro Escolar.</b>	
<b>4.11 ¿Se realizan círculos de estudio u otra actividad de desarrollo profesional de los docentes? Mencínelas por favor.</b>	
<b>¿Quién impulsa esas actividades? ¿Con qué periodicidad aproximadamente? ¿Qué enfoque tienen? ¿Cómo se definen los temas?</b>	
<b>4.12 ¿Cómo considera la disciplina en el centro escolar su Centro? ¿A qué se debe que sea así la disciplina? ¿Qué se hace para fomentar la disciplina?</b>	
<b>4.13 Comente anécdotas exitosas que conoce de la administración del director(a) actual.</b>  <b>Comente alguna anécdota exitosa que haya experimentado en su labor docente?</b>	
<b>4.14 ¿Cómo es su actitud de cara a los retos que se enfrentan en el Centro Escolar?</b>	
<b>4.15 ¿Qué buenas prácticas educativas ve en su Centro que no son muy comunes en otros, y que usted</b>	

<i>considera que son efectivas?</i>	
<i>4.16 ¿Qué es lo que considera que pesó más para que su Centro estuviera en el 2005 en el lugar correspondiente a nivel departamental de las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas a los estudiantes?</i>	
<i>4.17 ¿Qué es lo que mas le gustaría que se mejorara en su Centro Escolar?</i>	
<i>4.18 ¿Tiene acceso a investigaciones, documentales u otros relacionadas con los grandes desafíos de la educación en El Salvador? ¿Le han servido para su función como Director(a)? ¿Cómo? O ¿Para qué?</i>	
<i>V. Mecanismos de control:</i>	
<i>.5.1 ¿Cómo se monitorea el desempeño de los docentes especialmente en el área pedagógica?</i>	
<i>5.2 ¿Reciben los o las docentes asesoría pedagógica? ¿Quién la da? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué metodología?</i>	
<i>5.3 ¿Cómo es la asistencia diaria de los y las estudiantes? ¿A qué cree que se debe?</i>	
<i>5.4 Sabe cómo está la escuela en cuanto a avances de los indicadores educativos del sistema nacional. Repitencia Deserción Sobreedad Ausentismo</i>	

<b>5.5 ¿Hay alguna estrategia pedagógica para los niños y niñas que se ven obligados a ausentarse de la escuela por pequeños períodos? Menciónelas por favor.</b>	
<b>5.6 ¿Cómo es la asistencia de los maestros(as)? ¿A qué cree que se debe?</b>	
<b>5.7 ¿realizan procesos de evaluación interna del centro escolar? Detalle por favor quiénes lo hacen, qué evalúan , con qué propósito y con qué metodología</b>	
<b>5.8 ¿Cuentan con asesoría para los y las docentes para la preparación de pruebas para los y las estudiantes? ¿Quién la da? ¿Qué enfoque tiene?</b>	
<b>5.9 Explique por favor cómo es el sistema de evaluación de los y las estudiantes.</b>	
<b>5.10 ¿Qué actividades se desarrollan para la nivelación de los estudiantes que están en rezago académico?</b>	
<i>VI. Otros</i>	
<b>6.1 ¿Ofrece refrigerio escolar el Centro? Cómo se organizan? ¿Se complementa con otros alimentos aparte de los que ofrece el centro escolar? ¿Hay casos de desnutrición? Más o menos qué porcentaje?</b>	
<b>6.2 Otros comentarios que desea compartir sobre la vida del Centro Escolar:</b>	

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!*



*Organización:*

- ¿Cómo ven que se llevan los maestros?*
- ¿Cómo ven que se lleva el Director con los maestros?*
- ¿Como ven que se llevan los maestros con los papás y mamás.?*
- ¿Hay directiva en el grado, cómo los eligen y qué es lo que hacen.?*
- ¿Qué cosas hay en la escuela que te ayudan a aprender?*
- ¿Qué cosas les piden en la escuela para el estudio?*
- ¿Asisten sus papás o mamás a las reuniones de la escuela?*
- ¿Llegan los papás o mamás a ayudar a la escuela, en qué?*
- ¿Hacen actividades para recaudar fondos, qué actividades y para qué?*

*Dirección/ Área académica;*

- ¿Qué es lo que más les gusta de las clases y qué es lo que menos les gusta?*
- ¿Qué es lo que hacen en sus clases?*
- ¿Qué cosas usa el maestro o maestra para enseñar?*
- ¿Aparte de lo que le enseñan, qué más les gustaría aprender y por qué?*
- ¿Cómo son las tareas que les dejan en escuela/les gustan? Si, no, por qué*
- ¿Tienen dificultades para hacer las tareas, cuáles dificultades?*
- Les ayudan en la casa para hacer las tareas que les dejan en la escuela.*
- ¿Para qué e te sirve lo que aprendes en la escuela?*
- ¿Los visita el director o directora en sus grados?,*
- En la escuela se dan cambios seguidos de director(a) o de maestros? Si es sí como les afecta esto?*
- ¿Qué prefieren, tener el mismo maestro(a) todos los años o que haya cambio? por qué? ¿Cómo es en la escuela?*

***¿Aparte de las clases, hay algo que les ofrece la escuela que les atrae mucho?***

***Les gusta leer, ¿Qué leen? Quién les presta libros para leer?***

***¿Les informan en la escuela sobre todo lo que está pasando? ¿en qué momentos lo hacen? ¿Quién lo hace? Y cómo?***

***¿Conocen sus derechos y responsabilidades en la escuela? ¿Quién se los hace saber?***

***Mecanismos de control:***

***¿Cuando se portan mal, ¿cómo los corrigen en la escuela?***

***¿Conocen otras escuelas cercanas, que ven de diferente al compararla con la de ustedes?***

***¿Asisten todos los días ustedes y sus compañeros a clases?, ¿Por qué creen que no asisten?***

***¿Cuando sacan notas bajas, cómo les ayudan en la escuela? ¿Quiénes les ayudan a mejorar las notas?***

***¿Saben si se han salido de la escuela algunos niños y niñas?***

***¿Por qué han escuchado que se van de la escuela algunos niños y niñas?***

***¿Cuando no entienden clases como les ayudan los maestros?***

***¿Por que creen que algunos alumnos repiten?***

***¿Consideran que en la escuela se trata a todos los alumnos(as) por igual?***

***¿Cómo son los exámenes que les hacen? Cómo le gustaría que fueran los exámenes?***

***¿Opinan los o las alumnas sobre el trabajo de los maestros? Para que sirven sus opiniones?***

***¿Saben la nota que ha sacado la escuela en la Paesita que hacen los o las estudiantes?***

***¿Reciben clases todos los días? ¿Si no reciben clases todos los días, por qué?***

***Otras:***

***¿Cuáles son las enfermedades que mas les da a los niños y niñas?***

***¿Tienen apoyo de red solidaria los niños y niñas del centro escolar? Desde qué grado?***

***Cuéntenos algo más sobre su escuela que no le hemos preguntado.***





***¿Llegan los papás o mamás a ayudar a la escuela, en qué?***

***Conocen cuáles son sus responsabilidades en la escuela por tener sus hijos en este Centro escolar?***

***¿Quién da a conocer las responsabilidades a los padres y madres?***

***¿Cómo reciben los padres y madres las responsabilidades que les asignan? ¿Por qué cree que las reciben así?***

***Conoce algún logro en el centro escolar que fue posible en su mayoría por el apoyo de los padres y madres?***

***¿Tienen oportunidades para opinar sobre como se les está enseñando a los niños y niñas? Con quién lo hacen? Toman en cuenta sus opiniones.***

***¿Hacen actividades para recaudar fondos, qué actividades y para qué?***

***Dirección/ Área académica;***

***¿Qué es lo que más les gusta de la enseñanza que reciben los niños niñas y qué es lo que menos les gusta?***

***¿Qué cosas usa el maestro o maestra para enseñar?***

***¿Aparte de lo que le enseñan, qué más les gustaría que les enseñen y por qué?***

***¿Cómo son las tareas que les dejan en escuela/les gustan? Si, no, por qué***

***¿Tienen dificultades los niños y niñas para hacer las tareas, cuáles?***

***¿Les ayudan en la casa para hacer las tareas que les dejan en la escuela?***

***¿Hay oportunidad por parte de la escuela para visitar el aula donde estudian sus hijos o hijas?***

***¿La escuela realiza Escuelas de padres y madres? Sobre qué temas les dan? Se hace general en toda la escuela o es por grados?***

***¿Cómo es la asistencia y puntualidad de los padres y madres?***

***Les ofrece la escuela otras actividades aparte de las clases a los estudiantes, cuáles?***

***¿Tienen cambio frecuente de Directores o de maestros? Cómo los beneficia o afecta esta situación?***

***¿Hay algo de lo que siente orgulloso(a), descríballo por favor?***

*Mecanismos de control:*

- ¿Cuando se portan mal los niños y niñas, ¿cómo los corrigen en la escuela?*
- ¿Conocen otras escuelas cercanas, que ven de diferente al compararla con la de ustedes.?*
- ¿Asisten los niños y niñas todos los días a la escuela?, ¿Por qué creen que asisten o no asisten?*
- ¿Cuando sacan notas bajas, cómo les ayudan en la escuela? Quiénes les ayudan a mejorar las notas?*
- ¿Saben si algunos niños y niñas se han salido de la escuela?*
- ¿Por qué han escuchado que se van de la escuela algunos niños y niñas?*
- ¿Cuando no entienden clases como les ayudan los maestros?*
- ¿Por que creen que algunos alumnos repiten grado?*
- ¿Consideran que en la escuela se trata a todos los alumnos(as) por igual? ¿Por qué?*
- ¿Cómo son los exámenes que les hacen a los niños y niñas? ¿Cómo le gustaría que fueran los exámenes?*
- ¿Les informan en la escuela sobre todo lo que está pasando? ¿En qué momentos lo hacen? ¿Quién lo hace?*
- ¿Conoce el puntaje que tuvo la escuela en la Paesita que hace el Ministerio de Educación ya sea los de 2007 o 2008? Y sus hijos personalmente*
- ¿Hay reuniones en la escuela para saber qué problemas tienen y cómo los van a resolver?*
- ¿Conoce cuáles son las metas que tiene el centro escolar? Por medio de quién las conoce?*
- ¿Opinan los padres o madres sobre le desempeño de los o las maestras? ¿Se toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo o para qué?*
- ¿Reciben clases los niños y niñas todos los días?*

*Otras:*

- ¿Cuáles son las enfermedades que mas les da a los niños y niñas de la escuela o a sus compañeros(as)?*
- ¿Tienen apoyo de red solidaria los niños y niñas del centro escolar? Desde qué año?*
- Cuéntenos algo más sobre su escuela, que no le hemos preguntado.*

*Herramienta N°5: Descripción del contexto socio económico y cultural del Centro escolar.*

**Objetivo:**

***Obtener información para verificar en qué medida los factores de la gestión educativa intervienen en el desempeño de los estudiantes en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el MINED***

***Detalle de manera breve las condiciones del contexto, de acuerdo a los títulos:***

***Aspectos históricos:***

- 1. Aspectos geográficos: (vías de acceso, distancia hacia la ciudad más cercana o servicios básicos, vulnerabilidad ante desastres)*
- 2. Aspectos económicos: (Empleo, producción, vivienda)*
- 3. Aspectos culturales: (principales costumbres, alimentación, capital cultural de las familias.)*
- 4. Aspectos sociales: (convivencia, conformación de las familias, seguridad, política, organización de desarrollo comunal, servicios básicos, migración, religión, promedio de educación y otros )*

*Otros aspectos: (apoyos externos )*

Universidad Pedagógica de El Salvador.

Maestría en Administración Educativa

Tesis: "La gestión educativa de Centros Escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el Ministerio de Educación".

***Herramienta N°6: Mini etnografía del centro escolar, en el aula o en el centro en general***

***Objetivo: Obtener información para verificar en qué medida los factores de la gestión educativa intervienen en el desempeño de los estudiantes en las pruebas de logros de aprendizaje aplicadas por el MINED***

***Instrucciones: observe el salón de clase en sus diferentes aspectos: infraestructura, recursos, organización de los estudiantes, interacciones, tipo de docencia (metodologías) y otros y escriba de manera descriptiva.***

*Narrar o describir lo que se ha observado:*

### Guía de observación de las condiciones físicas de las instalaciones del Centro escolar.

**Nombre del Centro Escolar:**

<i>Condiciones pedagógicas de Centro educativo:</i>	<i>Descripción</i>
<b>Infraestructura (ventilación, iluminación,</b>	
<b>Mobiliario y equipo.</b>	<b><i>Aparentan tener suficiente mobiliario pero en mal estado y otros que no son apropiados para determinadas edades.</i></b>
<b>Zonas recreativas</b>	<b><i>La zona de recreación no está claramente delimitada por edades. Y en el momento del recreo</i></b>
<b>Biblioteca.</b>	<b><i>No hay biblioteca escolar</i></b>
<b>Ornato</b>	
<b>Aseo</b>	
<b>Ubicación</b>	<b><i>La ubicación del centro escolar en la comunidad es estratégica ya que está céntrica sin embargo está en un terreno de riesgo</i></b>
<b>Letrinas (Nº, ubicación, )</b>	<b><i>Las letrinas requieren de mayores condiciones de saneamiento e identificación cuáles son para niñas y para niños.</i></b>
<b>Agua</b>	
<b>Condiciones de la cocina</b>	<b><i>Moscas, humedad, hay un espacio destinado para la cocina,</i></b>
<b>Otro:</b>	