



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

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTORES DEL SECTOR PÚBLICO EN EDUCACIÓN MEDIA SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN REFLEJADA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS Y LAS ESTUDIANTES.”**

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

**PRESENTADO POR**

**MAYRA ESTEFANY CALDERÓN PEÑATE**

**ASESORA**

**MAE. GLADYS EMELI ARGUETA**

**JULIO 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**SAN SALVADOR, JULIO 2022**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

---

Dra. Doris Guadalupe Cornejo Cabrera  
Presidente

---

Mtro. Mario Alberto Castro  
Primer Vocal

---

Mtra. Jacqueline Adaly Durán Moreno  
Segundo Vocal

---

Mtra. Gladys Emeli Argueta  
Asesora



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

Mes: JUNIO

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día siete de junio del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTORES DEL SECTOR PÚBLICO EN EDUCACIÓN MEDIA SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN REFLEJADA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS Y LAS ESTUDIANTES", presentado por la: LICDA. MAYRA ESTEFANY CALDERÓN PEÑATE, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**.

DRA. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA  
Presidente

MTRO. MARIO ALBERTO CASTRO  
1er. Vocal

MTRA. JACQUELINE ADALY DURÁN MORENO  
2do. Vocal

LICDA. MAYRA ESTEFANY CALDERÓN PEÑATE  
Sustentante

## **DEDICATORIA**

Mi Tesis la dedico con todo mi amor a mis abuelos, quienes fueron como mis padres, quienes me dieron el amor más grande y puro, quienes me dieron las más grandes enseñanzas de la vida y mostraron lo que realmente importa. Todos mis éxitos, por pequeños que sean, se los dedico a ustedes. Sus consejos y educación me han llevado por un buen camino lleno de muchas experiencias y mucha felicidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento va dirigido a Dios, quien me ha guiado desde el día uno de mi carrera y ha llevado con humildad a lo que he logrado, al que en todo momento ha estado conmigo y me ha permitido aprender de mis errores, a levantarme después de cada caída, a nunca rendirme y seguir luchando por mis sueños. Dios, pongo mi destino en tus manos.

Mi gratitud también va hacia mis padres, quienes son mi inspiración para salir adelante y siempre me han apoyado y motivado en cada decisión que he tomado. A mi hermana, quien es uno de mis grandes orgullos y le tengo mucha admiración, siempre me ha apoyado en cada decisión y motivado a seguir creyendo en mí.

A mi novio, quien también me motivó en momentos difíciles para seguir adelante y me enseñó a no rendirme.

También quiero extender un agradecimiento a mi asesora Mtra. Gladys Emeli Argueta de López por el tiempo dedicado y por haberme guiado desde el inicio hasta el fin de mi tesis.

## RESUMEN

Esta tesis fue realizada con el fin de evaluar la calidad del servicio educativo de educación media de algunas instituciones públicas las cuales son: Complejo Educativo Cristóbal Colón y el Instituto Nacional General Francisco Menéndez y una privada Colegio San Francisco de Asís, esto es con el propósito de poder comparar la calidad educativa en ambos sectores y así poder tomar buenas prácticas de cada una de las instituciones para la creación de un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes. El objetivo es analizar las fortalezas y oportunidades que tienen en la actualidad,

Para realizar este trabajo se aplicaron encuestas a docentes y directores de las instituciones mencionadas y se hizo un análisis de los resultados para poder dar recomendaciones de lo observado y buscar mejora educativa, por lo tanto, se realizó una investigación de tipo cualitativo descriptivo.

Una vez finalizada la tesis, se presenta una propuesta conteniendo un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

**Palabras claves:** Calidad educativa, gestión administrativa, rendimiento académico.

## ABSTRACT

This thesis was done in order to evaluate the quality of the educational service of secondary education of some public institutions which are: Complejo Educativo Cristóbal Colón and Instituto Nacional General Francisco Menéndez and a private one which is Colegio San Francisco de Asís, this is with the purpose to compare the educational quality in both sectors and be able to take good practices from each institution to create a specialization program for principals from the public sector in secondary education on ensuring the quality of education reflected in academic performance of the students. The objective is to analyze the strengths and opportunities that they currently have,

To do this work, surveys were carried out on teachers and principals from these institutions and an analysis of the results was made in order to give recommendations of what was observed and seek educational improvement, therefore, a descriptive qualitative research was carried out.

Once the thesis is finished, a proposal is presented containing a specialization program for principals of the public sector in secondary education on ensuring the quality of education reflected in the academic performance of the students.

**Keywords:** Educational quality, administrative management, academic performance.



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I .....	20
Planteamiento el problema .....	20
1.1 Antecedentes:.....	20
Perfil del director educativo .....	21
Evolución del perfil del director educativo .....	22
Características del director educativo.....	23
Las funciones del director educativo .....	24
Capacidades del director educativo.....	25
El director como líder educativo .....	26
Requisitos del líder educativo.....	26
Liderazgo en la calidad educativa .....	26
Perfil del director en España.....	27
Perfil del director en Ecuador .....	28
Perfil del director y directora de Instituciones educativas en El Salvador:.....	31
Desarrollo de la Educación Inicial y Parvularia.....	37
Programa de Desarrollo Profesional Docente .....	39
Instituciones educativas privadas en El Salvador.....	41
Rendimiento académico .....	41
1.2 Definición del estudio .....	44
1.3 Objetivos.....	45
1.3.1. Objetivo general .....	46

1.3.2. Objetivos específicos .....	46
1.4 Establecimiento de Hipótesis.....	46
1.5. Justificación .....	46
1.6. Alcances de la investigación.....	49
1.7. Limitaciones del estudio .....	50
CAPITULO II .....	51
Marco teórico .....	51
Conceptos de calidad: .....	51
Estructura administrativa de los centros educativos oficiales .....	54
Historia de la Educación Media en El Salvador.....	58
Problematización en Educación Media y su Currículo.....	61
La Calidad en la Gestión de la Educación.....	63
Factores que Determinan la Calidad de la Educación .....	64
Rendimiento académico .....	64
Características del rendimiento académico .....	66
Factores que inciden al rendimiento académico.....	67
La medición del rendimiento académico .....	67
Tipos de rendimiento educativo.....	68
Rendimiento Individual .....	69
Rendimiento General.....	69
Rendimiento específico .....	69
Rendimiento Social.....	69
El liderazgo y perfil de las y los directores.....	70
liderazgo centrado en el estudiante.....	71
Las cinco dimensiones del liderazgo centrado en el estudiante .....	72

Desempeño del director/a.....	79
Las tres capacidades del liderazgo centrado en el estudiante.....	82
Gestión Gerencial en la Educación. ....	84
Importancia de una buena gestión gerencial. ....	85
CAPÍTULO III.....	85
Metodología.....	85
3.1 Participantes.....	86
Población.....	86
Muestra.....	86
3.2 Instrumentos.....	89
3.3 Estrategia de análisis de datos.....	90
CAPÍTULO IV.....	91
4.1. Descripción e interpretación de resultados.....	91
ANÁLISIS COMPARATIVO.....	126
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	131
5.1 Conclusiones.....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
ANEXOS.....	136
ANEXO 1: Propuesta de mejora.....	136
ANEXO 2. Encuestas.....	165
ANEXO 3: Matriz de congruencia.....	172

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1</b> Personal De Las Instituciones Educativas Seleccionadas Según Género	88
<b>Tabla 2</b> Número De Directores, Subdirectores Y Docentes A Encuestar Según Género. ....	89
<b>Tabla 3</b> Sexo De Docentes .....	91
<b>Tabla 4</b> Sexo De Directores Y Subdirectores .....	92
<b>Tabla 5</b> Número De Docentes Por Centro Escolar .....	92
<b>Tabla 6</b> Número De Docentes Por Sector .....	93
<b>Tabla 7</b> Número De Directores Y Subdirectores Por Centro Escolar.....	93
<b>Tabla 8</b> Número De Directores Y Subdirectores Por Sector .....	94
<b>Tabla 9</b> Años De Experiencia Para Docentes.....	94
<b>Tabla 10</b> Años De Experiencia De Directores Y Subdirectores .....	95
<b>Tabla 11</b> Nivel Escalafonario Docente.....	96
<b>Tabla 12</b> Nivel Escalafonario Docente Por Sector .....	96
<b>Tabla 13</b> Nivel Escalafonario Directores Y Subdirectores .....	97
<b>Tabla 14</b> Especialidades De Docentes.....	97
<b>Tabla 15</b> Especialidades De Docentes Por Sector .....	98
<b>Tabla 16</b> Especialidad De Directores Y Subdirectores .....	99
<b>Tabla 17</b> Especialidad De Directores Y Subdirectores Por Sector .....	100
<b>Tabla 18</b> Visión Y Misión Según Docentes.....	101
<b>Tabla 19</b> Visión Y Misión Según Docentes Por Sector .....	101
<b>Tabla 20</b> Visión Y Misión Según Directores Y Subdirectores .....	102
<b>Tabla 21</b> Visión Y Misión Según Directores Y Subdirectores Por Sector .....	102

<b>Tabla 22</b> Visión Con Claridad Según Docentes.....	103
<b>Tabla 23</b> Visión Con Claridad Según Docentes Por Sector .....	104
<b>Tabla 24</b> Visión Con Claridad Según Directores Y Subdirectores .....	104
<b>Tabla 25</b> Visión Con Claridad Según Directores Y Subdirectores Por Sector .....	104
<b>Tabla 26</b> Centro Escolar De Calidad Según Docentes .....	105
<b>Tabla 27</b> Centro Escolar De Calidad Según Docentes Por Sector .....	106
<b>Tabla 28</b> Centro Escolar De Calidad Según Directores Y Subdirectores .....	106
<b>Tabla 29</b> Centro Escolar De Calidad Según Directores Y Subdirectores Por Sector .....	107
<b>Tabla 30</b> Características Tomadas En Cuenta Según Docentes.....	108
Tabla 31 Características Tomadas En Cuenta Según Docentes Por Sector .....	108
<b>Tabla 32</b> Características Tomadas En Cuenta Según Directores Y Subdirectores .....	109
<b>Tabla 33</b> Características Tomadas En Cuenta Según Directores Y Subdirectores Por Sector.....	109
<b>Tabla 34</b> El Director Y Funciones Administrativas Según Docentes.....	110
<b>Tabla 35</b> El Director Y Funciones Administrativas Según Docentes Por Sector.	110
<b>Tabla 36</b> El Director Y Funciones Administrativas Según Directores Y Subdirectores .....	111
<b>Tabla 37</b> El Director Y Funciones Administrativas Según Directores Y Subdirectores Por Sector.....	111
<b>Tabla 38</b> Trabajo En Equipo Promovido Por El Director Según Docentes .....	112

<b>Tabla 39</b> Trabajo En Equipo Promovido Por El Director Según Docentes Por Sector .....	113
<b>Tabla 40</b> Trabajo En Equipo Promovido Por El Director Según Directores Y Subdirectores .....	113
<b>Tabla 41</b> Trabajo En Equipo Promovido Por El Director Según Directores Y Subdirectores Por Sector .....	114
<b>Tabla 42</b> Desarrollo De Las Sesiones De Aprendizaje De Los Directores Y Subdirectores Según Docentes.....	115
<b>Tabla 43</b> Desarrollo De Las Sesiones De Aprendizaje De Los Directores Y Subdirectores Según Docentes Por Sector .....	115
<b>Tabla 44</b> Desarrollo De Las Sesiones De Aprendizaje De Los Directores Y Subdirectores Según Directores Y Subdirectores .....	116
<b>Tabla 45</b> Desarrollo De Las Sesiones De Aprendizaje De Los Directores Y Subdirectores Según Directores Y Subdirectores Por Sector .....	116
<b>Tabla 46</b> El Director, Pieza Clave Para El Rendimiento Académico Según Docentes .....	117
<b>Tabla 47</b> Especialización De Directores Y Subdirectores Según Directores Y Subdirectores .....	118
<b>Tabla 48</b> Especialización De Directores Y Subdirectores Por Sector .....	118
<b>Tabla 49</b> Tipo De Especialización Según Directores Y Subdirectores.....	119
<b>Tabla 50</b> Tipo De Especialización Según Directores Y Subdirectores Por Sector .....	119
<b>Tabla 51</b> Especialización Para Directores Y Subdirectores Según Docentes .....	120

<b>Tabla 52</b> Tipo De Especialización Para Directores Y Subdirectores Según Docentes .....	121
<b>Tabla 53</b> Dimensiones Educativas Según Docentes .....	121
<b>Figura 1</b> Habilidades De Un Director .....	148
<b>Figura 2</b> Rol Del Director .....	150
<b>Figura 3</b> Tipos De Liderazgo .....	152

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación dará las pautas para poder crear una propuesta de un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes. Se abordan temas de importancia para la calidad educativa como investigar el perfil de los directores educativos que tienen el rol de liderar las instituciones educativas

Es importante que en el país se garantice que las personas que asumen el cargo de dirección en los centros escolares tengan un perfil cualificado, que garantice la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades que propicien mejores resultados en el desarrollo de competencias de los y las estudiantes.

El presente trabajo de investigación es un esfuerzo por abordar temáticas del contexto educativo salvadoreño, relacionando cuatro dimensiones de la realidad educativa que son fuertemente experimentadas por todos los sujetos que conforman la comunidad, pero que han sido relegadas a un segundo plano en la realidad educativa y social.

Los elementos o variables por abordar en el trabajo de investigación son el clima escolar de las instituciones educativas, su gestión organizacional y los ambientes de aprendizajes, todo ello en relación a los contextos de violencia. De manera particular, se tomará en cuenta los contextos de violencia pandilleril o de las maras ya que esto es uno de los grandes problemas en que se ve inmersa la realidad educativa nacional.

El abordaje investigativo ha sido desde una investigación de carácter descriptivo con enfoque cualitativo. La intencionalidad es poder comprender y describir el fenómeno educativo con las variables antes mencionadas y cómo el sistema educativo salvadoreño lo ha abordado o no. Asimismo, reflexionar sobre las



medidas que se han aplicado para cambiar la realidad educativa en El Salvador con vistas a mejorar la educación nacional con el paso del tiempo.

Al finalizar el trabajo de investigación se procura ofrecer una propuesta de mejora que sea significativa y aporte herramientas claves para contribuir a que directores y directores reflexionen sobre su papel de administradores de un centro escolar. Evidentemente, no se pretenderá hacer un recetario de posibles soluciones a los retos o problemas actuales, pero sí un aporte que de pautas para iniciar un camino que lleve a buscar una calidad educativa y, por ende, a hacer transformaciones sociales que humanicen.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es analizar la calidad educativa de algunas instituciones del sector público y privado de educación media en El Salvador con el fin de poder crear una propuesta de un programa de especialización para directores del sector público en educación media con el fin de mejorar de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

Este programa se creará a través de la investigación y análisis de los resultados obtenidos; se pretende encontrar buenas prácticas educativas de ambos sectores, que han funcionado y seguirán funcionando para la calidad educativa y así implementarlas en el sector público de educación media para mejorar y poder entregar la educación que todos los salvadoreños merecen. También se indaga sobre el rol de los directores en el nivel de educación media para analizar su gestión y administración que ayuda a la calidad educativa, es decir, valorar su desempeño, algunas buenas prácticas de gestión y organización que realizan en beneficio de la institución educativa que representan, determinando el mejoramiento de calidad que han logrado estas instituciones.

El trabajo exitoso de toda institución educativa ya sea pública o privada se debe a la labor del director de administrar, gestionar, y orientar adecuadamente, un director exitoso tiene que mostrar su liderazgo y al mismo tiempo tiene que involucrar a la comunidad educativa en todas las actividades escolares, de esta manera estará promoviendo un buen clima organizacional, asimismo, un director exitoso tiene que apoyar a todo el personal docente cuando estos así lo necesiten y requieran; y por supuesto, un director también debe de enfocar la mayoría de su esfuerzo a los estudiantes, ya que son los más afectados si una institución tiene deficiencias de parte de los líderes. Para ello, es muy importante que se investigue sobre la organización, prácticas institucionales, etc.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: En el capítulo número I se plantea la problemática de la investigación, los antecedentes del problema, así como la justificación y objetivos planteados. En el capítulo número II

se plantea la fundamentación teórica relacionada con todo lo que respecta la calidad educativa en educación media y cómo influye el rol del director. En el capítulo III se describe la metodología de la investigación, se establece el tipo de investigación, así como también se detalla la población hacia donde será dirigida y la muestra. En el capítulo IV muestra un análisis de los resultados que se obtendrán a través de los instrumentos empleados para la recolección de la información. Y por último, el capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones propuestas.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento el problema**

#### **1.1 Antecedentes:**

##### **Administración Escolar**

R. Osorio (2010), asegura que la administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. La administración educativa debe esforzarse por mejorar los procesos administrativos con el fin de elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, como a los padres de familia de una institución educativa nacional o privada. Comúnmente la administración puede referirse a empresas, en el campo de la educación ésta disciplina es considerada como la columna vertebral del buen funcionamiento de las instituciones educativas.

En este concepto de institución educativa como empresa, en su producto como resultado de las actividades relacionadas con la enseñanza, se toma en cuenta un nuevo punto: el conocimiento, cuyo soporte es la inteligencia humana. Así, tenemos una empresa que utiliza como materia prima al individuo en su rol de alumno, un capital físico y un conjunto de valores humanos constituido por un cuerpo de profesores o profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de dirigir e integrar todos los elementos anteriores. Con lo descrito anteriormente, se confirma que la institución educativa es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores. (Ramírez Cavassa, 1991, p.15)

Es de suma importancia para su funcionamiento, conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración y lo delicado que es el trato humano encaminado a la creación no de un producto, sino de personas de calidad, personas competentes, que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla. Por lo tanto, el colegio, la escuela o la universidad no pueden ser considerados una fábrica de productos sin calidad, son una productora de esperanzas y buenas nuevas para

nuestro país. ¿Cómo lograrlo? Una manera es con un trabajo sistemático bien estructurado y gestionado con honestidad.

La buena administración consiste en colocar a las personas adecuadas en los puestos que solicita una institución educativa, dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acción que intención.

### **Perfil del director educativo**

Ramírez García (2014), manifiesta en su libro que el desempeño adecuado de la dirección permite equilibrar la necesidad de realizar el trabajo académico por parte de los docentes buscando la calidad educativa, pues se mantiene la moral de la gente a nivel satisfactorio. Muchas instituciones educativas tienen prestigio en nuestro medio por la organización definida que tienen y por lo tanto cuentan con gran número de alumnos. Pero existen otras instituciones que no cuentan con una organización administrativa adecuada y por ende no ofrecen todos los servicios requeridos por los estudiantes.

Cavassa, C (2002), aporta que en algunas instituciones no cuentan con el organigrama estructural – funcional y de un reglamento interno que sirva de guía para la buena organización administrativa. El trabajador debe conocer desde el ingreso en la institución: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos) y el área donde va a desempeñar su función. El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización, sin embargo, no todos los líderes son administrativos, como no todos los administradores son líderes.

Definitivamente el rol del director en un centro educativo, es un punto clave, como generador de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones que requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica

capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas de las personas que están bajo su mando. Además, tener capacidad para resolver los problemas en forma madura y conocimiento del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio.

Otro punto importante es el administrador educativo que se enfrenta a una conectividad mayor entre la educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, sabemos que la educación es la clave para el descubrimiento, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la formación de los valores de una nueva ciudadanía. El administrador debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, hacer uso del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos. Para la innovación se aventura en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, para lograr el administrador debe romper antiguos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, uniéndose con profesionalismo y entrega para lograr el cambio en la institución educativa. El administrador educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como una estrategia del clima institucional, el compromiso educativo, la comprensión del trabajo de la institución y el mejoramiento de la organización para contribuir a la calidad de la educación.

### **Evolución del perfil del director educativo**

Ramón, J. (2005), menciona que la escuela de hace unos años no tiene nada que ver con la escuela a la que asisten los alumnos en la actualidad. Los propios alumnos, los contenidos del programa, los libros, los medios, el rol de profesor y como no, la dirección del centro, participaban de un contexto cultural tan distinto al actual, que hoy en día nos parece ancestral.

Hace unos años, las aulas eran homogéneas (a nivel socioeconómico y cultural) y la gran mayoría rural, la enseñanza obligatoria llegaba hasta los 12 o 14 años, y el docente, aunque no bien pagado, era un referente social y su profesión era

respetada y reconocida por la sociedad. En este contexto era relativamente fácil dirigir un centro educativo, en el cual, los valores estaban bien definidos y asumidos, así como el respeto a la autoridad. Por lo que el director, salvo excepciones, se dedicaba a representar institucionalmente a la escuela Álvarez, (2003).

Pero todo esto ha cambiado y la escuela de hoy en día sufre una enorme presión causada por los cambios tecnológicos, que han transformado las sociedades modernas en realidades complejas, que evolucionan en un vertiginoso desarrollo que tiene en el conocimiento y la información el motor de desarrollo económico y social. Por tanto, la educación se ha establecido como clave del progreso económico, de la mejora del nivel de vida y del logro de una sociedad. Ideales que se pensaron que serían conseguidos al universalizar la educación, pero que lejos de su consecución han acarreado otra serie de problemas como es la falta de calidad en la educación.

La actividad de los directores escolares, incide de una manera muy directa sobre la calidad de la institución escolar y por tanto en el rendimiento de los alumnos que son el fin último de todo sistema educativo que se precie como tal.

### **Características del director educativo**

Ramón, J. (2005), menciona que quien lidera la institución, es capaz de crear y poner en práctica el Proyecto Educativo del Centro, así como de involucrar a los agentes necesarios para ello, además de ejercer un liderazgo flexible y adaptativo para lo cual desarrolla sistemas y herramientas de gestión y evaluación de los procesos que realmente se ajustan a la realidad del centro. Se involucra en lo pedagógico. Vela por el cumplimiento de lo programado en el currículum, garantizando con ello que los planes y programas educativos se cumplan gracias a una organización del trabajo técnico (pedagógico). Gestiona los recursos humanos y materiales. Se preocupa por el desarrollo personal y profesional de los docentes y del personal no docente de la institución, consciente de que esto supone un valor positivo para el centro, además de tener la preocupación de mantener y mejorar los elementos materiales que forman el centro. Crea un óptimo clima organizacional. Consigue implementar políticas y acciones que favorezcan un correcto clima de

organización en el que todos los agentes se sienten valorados y respetados, lo que favorece la unión de la comunidad educativa

Las funciones del director educativo

Ramón, J. (2005), menciona que es posible, por tanto, determinar que las principales funciones de la dirección educativa de un centro o institución son las siguientes:

1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas del centro.
2. Controlar, evaluar y aprobar programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
3. Evaluar la labor del personal docente.
4. Organizar y aprobar el cronograma de actividades del año escolar.
5. Elaborar y ejecutar el anteproyecto y proyecto de presupuesto del centro y autorizar los gastos. Es responsable indirecto/a de firmar cheques, custodiar materiales y ejecutar el presupuesto.
6. Velar por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro.
7. Dirigir el consejo de profesores/as y otros actos, y supervisar y distribuir las actividades entre el personal a su cargo.
8. Gestionar la documentación relacionada con el centro, rendir cuentas periódicamente al Departamento de Educación, y recibir información sobre actividades y normativas emanadas por este organismo.
9. Elaborar y llevar el control de las estadísticas.
10. Organizar talleres de actualización académica para el profesorado y participar en él.
11. Supervisar y llevar el control de los registros relativos a actos, matrículas, asistencia de los/las profesores/as, entre otros.
12. Promover acciones que conduzcan a la mejora del proceso de enseñanza basado en los resultados obtenidos.



13. Supervisar la ejecución de los planes y programas que garantizan la atención integral del alumnado.
14. Elaborar anualmente el informe de resultados de actividades del centro.
15. Participar en los consejos de la asociación de madres y padres de los alumnos/as.
16. Tomar las decisiones pertinentes basadas en las políticas específicas de educación.
17. Mantener relaciones con organismos públicos con el objetivo de apoyar la labor del centro, para ello debe disponer de habilidades para negociar y obtener cooperación.

### **Capacidades del director educativo**

Ramón, J. (2005), menciona que, además, debe reunir algunas capacidades importantes para poder convertirse en líder dentro del centro educativo:

1. Capacidad analítica, que le servirá para analizar la realidad del centro. Conocer sus debilidades y fortalezas, así como las correcciones o modificaciones que deberá realizar según se presenten situaciones concretas.
2. Visión de futuro, porque contando con toda la información que necesita, es capaz de hacer una visión de la situación futura del centro. Esto le ayudará a crear e implementar diferentes tareas o dinámicas de trabajo.
3. Liderazgo responsable y democrático, porque consigue motivar y liderar a los miembros de la organización para que se dirigen juntos hacia la consecución común de los objetivos.
4. Posee habilidades sociales y destrezas comunicativas, porque, para poder comunicarse con los demás agentes involucrados, es necesario que reúna estas características y sepa cómo, a quién, y en qué momentos transmitir la información de la mejor manera posible, además de crear una buena relación con todos ellos.

## **El director como líder educativo**

Ramón, J (2005) interroga lo siguiente: ¿Cuál podría ser el verdadero perfil que debe reunir una persona que represente el liderazgo educativo de un centro? Debido a la realidad actual, un director debe ser conciliador, abierto, innovador y transformador. Su principal función es la de transformar la realidad del centro para acercarlo más a la sociedad, para hacer más innovador, e inclusivo, más adaptado a la realidad y a las necesidades; por eso, el director como líder es un directo transformador.

Por tanto, como se considera al director un verdadero y legítimo líder del centro educativo, todas sus acciones y decisiones deben ser tomadas para conseguir mantener esa autoridad positiva dentro de la comunidad educativa.

## **Requisitos del líder educativo**

Ramón, J. (2005), asegura que debe contagiar a su ilusión y motivación a los agentes involucrados para ser ejemplo a la hora de favorecer la transformación que procura. Planifica objetivos alcanzables y con criterio, y determina los plazos para conseguirlos, mostrando también que esta manera de trabajar es efectiva. Sabe escuchar y aceptar la crítica como una manera constructiva de aprender, además de delegar responsabilidad y de favorecer un clima de respeto en la institución. Es capaz de ser guía en los momentos complicados y ser un referente cuando la situación lo necesite. Es metódico a la hora de organizar los objetivos y el tiempo que dedicará a su consecución, lo que será un ejemplo para los demás. Saber comunicarse perfectamente y conseguir que la información llegue clara a los interlocutores. Es innovador, entiendo esta innovación como un proceso para mejorar la situación del centro.

## **Liderazgo en la calidad educativa**

Ramón, J. (2005), asegura que la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes empieza desde el liderazgo de la institución y para ser un directivo

escolar es muy importante analizar las cualidades y perfil de la persona que opta al cargo y verificar si está capacitada o no para desempeñarlo, Por esta razón, a continuación, se presenta una comparación de requisitos, perfiles y competencias para aspirar a la dirección de Centros escolares en El Salvador y de otros países donde la calidad educativa se considera muy buena. El propósito de esta comparación es poder analizar a los líderes educativos y demostrar que uno de los elementos para garantizar la calidad educativa reflejada en el proceso enseñanza-aprendizaje es la preparación que la persona tenga para desempeñar un cargo tan importante como la dirección.

### **Perfil del director en España**

Sallán, J., & Caecero, D. (2010), exponen que el director debe tener una antigüedad de al menos 5 años como funcionario de carrera en la función pública docente.

- Estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva impartido por el Ministerio de Educación, cultura y deporte o por las administraciones educativas de la comunidad autónoma.
- Presentar un proyecto de dirección que incluye, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.
- Un director también debe de tener las siguientes competencias:
- Crear una atmósfera que inspira la innovación
- Fomentar la colaboración
- Estar abiertos a nuevas ideas
- Sé, tú mismo, un aprendiz conectado
- Localizar y proporcionar los recursos adecuados
- Corregir riesgos
- Tener un enfoque visionario

## **Perfil del director en Ecuador**

Espinoza, K. G. (2020), dice que para ser directivo de una institución educativa pública en España incluyen los siguientes requisitos:

- a. Tener título profesional docente, o ser profesional de un área de interés para el sector educativo con título de postgrado relacionado a educación.
- b. Aprobar las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa en los casos que corresponda.
- c. Haber sido docente de aula al menos durante cinco años.
- d. Aprobar la prueba de selección para ser directivo, establecida por la Autoridad Educativa Nacional.
- e. Dominar un idioma ancestral en el caso de instituciones interculturales bilingües.”  
Se evidencia en el art. 110 en los requisitos no constan las habilidades gerenciales que debe tener una persona para poder influir en la forma de actuar y pensar de un grupo determinado, el director es la persona responsable del desarrollo institucional por lo tanto es apremiante determinar la influencia que tiene el estilo de liderar en el desempeño de los docentes. Esta ley solo contempla requisitos generales para acceder a un cargo de director, pero discrepa con las funciones que establece el ministerio de educación para el perfil del directivo educativo en donde se presenta actividades relacionadas con el liderazgo de una institución como se aprecia a continuación:

- Liderar la institución educativa,
- Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI),
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa,
- Ejercer un liderazgo compartido y flexible,
- Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas. Involucrarse en la gestión pedagógica,
- Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo,
- Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y;

- Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes. Gestionar el talento humano y recursos,
- Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal,
- Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos,
- Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos,
- Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, y,
- Demostrar una sólida formación profesional. Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada,
- Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional,
- Promover la formación ciudadana e identidad nacional,
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y,
- Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.

En base a estas actividades que como director debe desarrollar, las dimensiones de evaluación docente y la bibliografía analizada en párrafos anteriores, se observa claramente cómo de manera implícita el director debe ejercer un buen liderazgo para guiar y conducir una institución educativa, y, de manera especial estas habilidades que debe tener influyen de manera positiva en el desempeño de docentes y rendimiento académico de estudiantes.

También se han investigado los motivos que inspiraron a directores y directoras escolares para acceder al cargo. En los países asiáticos los motivos principales son el estatus y el poder que otorga el puesto, así como ser la diferencia en el estudiantado, no tanto el salario. En China y Turquía, la diferencia de salario entre directores y profesores es mínima (Li y Parkay, 2006; Kim y Parkay, 2004; Cowie, Crawford y Selahatin, 2007); en cambio, en España, los motivos para acceder al cargo son la mayor remuneración y la liberación parcial de la carga docente (Diez, 2004). España es uno de los pocos países en que el director escolar mantiene parte de sus responsabilidades docentes.

A diferencia de lo que ocurre en el medio anglosajón, en otros países existen diversos criterios para acceder al cargo y diferentes entidades que nombran a los directores. China presenta mayor diversidad que el resto de los países analizados. Corea posiblemente sea el país en el que los profesores tienen mayor dificultad para acceder a la dirección: implica haber acumulado méritos en diversas categorías como: años de experiencia como profesor, evaluación de su desempeño, actividades y cursos de desarrollo profesional, investigación y servicio en lugares remotos.

La mayoría de los estudios señalan que el trabajo de Dirección en Instituciones educativas se torna más complejo. Los nuevos directores se sienten poco preparados para afrontar la complejidad del puesto, independientemente del país en el que se encuentren sus escuelas. El trabajo de los directores y directoras está sujeto a presiones externas e internas. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad que se le asigna al director en las nuevas reformas educativas tendientes a mejorar la calidad de los sistemas educativos; éstas son una constante mundial como consecuencia del fenómeno de globalización, el afán y necesidad de los países por tener un sistema educativo competitivo y el supuesto de que los directores juegan un papel clave en el éxito de la reforma. A Los directores se les hace responsables del desempeño en el aula, a pesar de que están lejos de la misma. En otros países asiáticos, como Tailandia, al igual que en los países anglosajones, las preocupaciones externas son los consejos locales y escolares que gobiernan la escuela y la imagen pública de la escuela. Es también un denominador común entre los países estudiados, que los nuevos directores sienten poco apoyo de la administración. Las presiones internas, es decir, las que viven los nuevos directores dentro de la escuela, están relacionadas con los conflictos con el personal de la escuela y los padres de familia, así como con la disciplina del estudiantado.

En Corea una presión adicional es la intervención del sindicato y de los comités de profesores en la toma de decisiones (Kim y Parkay, 2004). Por otro lado, los nuevos directores españoles señalan como principales problemas: la falta de colaboración

de su antecesor, falta de apoyo de los profesores y padres de familia (Diez, 2004). En China, una de las mayores preocupaciones es la reducción de la planta docente, su estabilidad y los derechos laborales de los profesores (Li, y Parkay, 2006). En países como China, Corea y Turquía, otra prioridad de los nuevos directores es el mantenimiento de la planta física. Otro aspecto común es que las demandas del puesto obligan a los nuevos directores a trabajar horas extras; usualmente trabajan más de 40 horas a la semana. En China 52. 2 (Li, y Parkay, 2006), y en Corea 43.3 (Kim y Parkay, 2004). Los problemas más críticos que viven los nuevos directores y directoras se encuentran en los países africanos; éstos se relacionan con asuntos económicos y recursos materiales. Las principales preocupaciones de los nuevos directores en Kenia son: la incapacidad de los estudiantes para cubrir las cuotas escolares, la carencia de equipo y de libros, así como las limitaciones de la planta física (Kitavi y Westhuizen, 1996). El estudio de estos autores aporta hallazgos particulares, al mismo tiempo confirma que los directores, cuando inician su gestión, viven con mayor intensidad los problemas; al paso del tiempo, la intensidad de éstos disminuye.

#### **Perfil del director y directora de Instituciones educativas en El Salvador:**

Según la Ley General de la carrera docente, en su artículo 44, señala que para desempeñar el cargo de director en instituciones de Educación Parvularia, Educación Básica, y Educación Media y Especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Según la Ley General de la carrera docente, en su artículo 46, señala que cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo

prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

#### Proceso de selección de directoras y directores en El Salvador

En atención a lo regulado en el numeral 3 del art. 18 de la Ley de la Carrera Docente, los Consejos Directivos Escolares tienen un plazo de 5 días hábiles, para recibir los expedientes de los docentes que aspiran a ocupar las plazas vacantes de director o subdirector, publicadas. Es decir, que ese plazo de 5 días hábiles, es el que tienen los educadores para presentar su documentación a los centros educativos cuyas plazas fueron publicadas. Los pasos que deben seguir los docentes interesados en aplicar a las plazas vacantes de Dirección Única y Subdirección, son los siguientes:

1. Retirar el formulario de Solicitud para Aspirante a Plaza Vacante para optar al cargo de Director(a) o Subdirector(a), en las Unidades de Desarrollo Humano Departamentales, en el sitio web o en las oficinas del Tribunal Calificador. La solicitud puede fotocopiar.
2. Formar el expediente profesional de la siguiente manera.
3. Llenar completamente la solicitud y fotocopia.
4. Elaborar su currículum vitae acompañándolo de la siguiente documentación:
5. Número de Identificación Profesional (NIP)
6. Documento Único de Identidad (DUI)
7. Título(s) debidamente registrado(s) y autenticados por el Ministerio de Educación.
8. Constancia de Tiempo de Servicio, extendida por la Unidad de Desarrollo Humano Departamental correspondiente. Se ha proporcionado un modelo de dicha constancia a todas las Unidades, ya que esta debe reflejar todas las instituciones educativas donde ha laborado el docente, el tiempo en cada una de ellas, el nivel



educativo, Parvulario, Básico o Medio y/o el cargo administrativo desempeñado y otros aspectos necesarios para efecto de verificar los requisitos de Ley. No son válidas para este fin las constancias extendidas por las pagadurías.

9. Constancias de Conducta extendidas por la o el secretario del Consejo Directivo Escolar, bajo el concepto de Excelente Conducta, de las dos últimas instituciones educativas donde haya laborado el docente. Tomando en cuenta la vigencia de la ley.
10. Constancia (s) extendida (s) por la (s) Junta (a) de la Carrera Docente correspondiente al departamento donde haya laborado el educador, en los últimos cinco años. La constancia debe expresar que no ha sido sancionado por faltas graves o muy graves en ese periodo.
11. Los docentes que han laborado en diferentes Organismos de Administración local como ACE y CECE, deberán comprobar su tiempo de servicio en el nivel correspondiente, mediante constancia extendida por las Unidades de Desarrollo Humano, respectiva. Con respecto a las constancias de Excelente Conducta deberán ser extendidas por la ACE o CECE según corresponda.
12. Constancia de tiempo de servicio y de Excelente Conducta de las instituciones privadas.

La documentación se presenta en original y fotocopias, para su debida confrontación por parte del Presidente del Consejo Directivo Escolar o por quien lo sustituye.

Agregar a los documentos señalados, fotocopias de diplomas, constancias de experiencias docentes y/o administrativas, reconocimientos y otros.

Las hojas que conforman el expediente deben numerarse, en la esquina superior derecha, colocando el número uno a la solicitud.

1. Presentar al Presidente del Consejo Directivo Escolar o a quien lo sustituya, el expediente conformado de la manera señalada anteriormente y exigir que en la

copia de la solicitud le complementen la parte reservada para quien recibe y que le firmen de recibido.

2. Solicitar el temario para realizar la prueba de suficiencia en las Unidades de Desarrollo Humano o en el Tribunal Calificador presentando la copia de la solicitud debidamente firmada y sellada por el (la) presidente (a) del CDE o quien lo (la) sustituya, de uno de los centros donde esté participando, en la fecha que se le indica en la publicación de la existencia de plazas.

Transcurrido el plazo de 5 días hábiles para llevar a cabo la recepción de todas las solicitudes y expedientes de los aspirantes a las plazas, en el centro educativo, el CDE dispone de un plazo de 3 días hábiles, para remitir al Tribunal Calificador, todos los expedientes recibidos, previamente debe asentar en el libro de actas de dicho consejo, el Acta de Cierre de Recepción de Expedientes. A continuación debe llenar el formato denominado Solicitud y Remisión de Documentos de Aspirantes a Plaza Vacante de Director Único o de Subdirector, el cual es proporcionado en las Direcciones Departamentales y en el Tribunal Calificador, Posteriormente el CDE debe entregar en la sede del Tribunal Calificador todos los expedientes recibidos y el documento de solicitud complementado.

El Tribunal Calificador previo a la recepción de documentos organiza la actividad en los aspectos logístico, técnico-administrativo y jurídico, para realizarla con eficiencia y eficacia, brindando atención a todos los CDE de los centros educativos del país que remitirán la documentación. La actividad se desarrolla dentro del plazo de 3 días hábiles, contenidos en el número 3, del inciso primero del art. 18 de la Ley de la Carrera Docente.

El CDE por medio de su presidente, o por un delegado autorizado, entrega en la sede del Tribunal el documento denominado "Solicitud y Remisión de Documentos de Aspirantes a Plaza Vacante de Director Único o de Subdirector, acompañada de todos los expedientes recibidos y completa en el Tribunal Calificador las viñetas propias del proceso y suscribe el documento denominado Declaración Jurada, para

que quede constancia de la cantidad de expedientes que entrega en este Organismo.

#### Procedimientos para seleccionar directores y directoras

- Cuando el Consejo Directivo Escolar remite un solo expediente. En algunos centros educativos se da el caso de que se presenta solamente, un docente como aspirante, lo que convierte al proceso de selección con expediente único. Bajo ese supuesto procede este Tribunal a examinar si el solicitante cumple con los requisitos de ley y si se verifica tal situación, el docente es seleccionado. Realizándose la notificación respectiva
- Cuando hay más de un participante.

De acuerdo a lo regulado en la Ley y su Reglamento y que fuera expresado en la fundamentación legal de estos procesos, se pueden establecer pasos a seguir hasta culminar con la selección de un docente para ocupar dichos cargos. Los pasos se detallan a continuación:

1. Se revisará cada uno de los expedientes presentados por los y las aspirantes para efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos de Ley. Se obtiene un listado de quienes los cumplen y se publican en uno o más periódicos de circulación nacional, para que les sirva de legal notificación, tanto a quienes los cumplieron, como a quienes no lo hicieron. Al mismo tiempo se les señala hora, fecha y lugar para la realización de una prueba de conocimiento, obviamente sólo a quienes cumplieron con los requisitos.
2. Los y las aspirantes que cumplieron con los requisitos de Ley, obtienen el derecho de continuar en el concurso y en consecuencia son notificados mediante publicación en un periódico de circulación nacional, de la convocatoria para la realización de la prueba de conocimiento, la cual se hace sólo en San Salvador. Cuando se tienen los resultados de la prueba aplicada se elaboran los listados de aprobados y reprobados, tomando en cuenta que la nota de aprobación es de siete puntos cero, de conformidad a lo regulado en el art. 81 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

3. Se notifica mediante publicación en un periódico de circulación nacional, la nómina de los docentes aprobados en la prueba de conocimiento, la cual sirve de legal notificación tanto a los aprobados como a los reprobados. En la misma se convoca a los aprobados a la realización de las Pruebas Psicométricas, las cuales incluyen una entrevista, señalando para tal efecto el lugar día y hora. Las pruebas son seleccionadas por los psicólogos de la empresa contratada, tomando como base el perfil del cargo, convenido con el Tribunal, en atención a lo que la Ley y el Reglamento establecen en cuanto a requisitos, atribuciones, obligaciones y funciones del Director y Subdirector. El día de la aplicación de las pruebas se les convoca para la realización de la entrevista, en las instalaciones del Tribunal, para ello la empresa ha elaborado la calendarización respectiva. La empresa contratada procede a la calificación, tanto de las pruebas administradas, como de la entrevista y entrega al Tribunal un informe con los resultados obtenidos por cada participante, separándolos como Aprobados y No Aprobados.
4. Para los y las docentes que han aprobado las Pruebas de Conocimiento y Psicométricas se procede a la calificación de su expediente, para tal efecto se han consensuado y ponderado los criterios siguientes: nivel académico, cargos desempeñados, años de trabajo relacionados con el nivel académico, capacitaciones recibidas y reconocimientos recibidos, para lo cual se ha diseñado una matriz para el vaciado de esos datos. En esa misma matriz se agrega un cuadro para detallar el consolidado de notas que obtiene cada docente, Posteriormente se elabora el listado de aquellos aspirantes que han aprobado las pruebas de suficiencia y psicométricas y se les incorpora lo obtenido en la lectura del expediente, dando como resultado la nota global, la cual se obtiene, en primer lugar asignándole el 40% al resultado de cada prueba y el 20% a la lectura del expediente, en segundo lugar se efectúa la sumatoria de los porcentajes obtenidos La nota mínima de aprobación es de siete punto cero. La nota global es calculada solamente a los docentes que hayan aprobado las pruebas de suficiencia y psicométricas con ponderación igual o mayor a siete.

La asignación de las plazas comienza con la elaboración de un cuadro resumen que contiene la nómina de los docentes con las notas obtenidas, los porcentajes de las mismas y la nota global. Luego se procede a examinar cada centro educativo con los participantes que han llegado a la etapa final y de entre ellos se selecciona al que ha alcanzado el promedio más alto. Procediéndose a la elaboración de la resolución en la que se deja plasmado el procedimiento que se ha seguido, hasta obtener el ganador o ganadora de la plaza que se sometió a concurso. Elaborándose además en duplicado la constancia del fallo que deberá ser entregada al organismo solicitante de la realización del proceso de selección, es decir, el Consejo Directivo Escolar de cada institución educativa en concurso. Posteriormente se elabora el listado de los seleccionados en los centros educativos respectivos, para la posterior notificación de dichos resultados, mediante publicación en el o los periódicos de circulación nacional. Lo anterior implica una serie de actividades de tipo administrativo, entre ellas la solicitud de la publicación la cual se tramita en el nivel central, ya con este aval la diagramación de la misma se revisa en el Tribunal o en la sede de la empresa contratada por el MINED, actividad que es desarrollada por los Miembros del Tribunal Calificador. Lo anterior se realiza con cada notificación que deba ser publicada.

#### Desarrollo de la Educación Inicial y Parvularia

Según el MINED (2009), la Educación Inicial y Parvularia es en demasía relevante para el desarrollo de todo ser humano, El Comité de los Derechos del Niño sostiene que el objetivo de la educación es habilitar al niño desarrollando sus aptitudes, su aprendizaje y otras capacidades, su dignidad humana, autoestima y confianza en sí mismo; esta importancia se refleja en el abordaje que a nivel internacional se hace de la temática, produciendo normativas vinculantes y no vinculantes que revisten la legislación doméstica, favoreciendo el reconocimiento de derechos propios de ese grupo poblacional y dando paso al nacimiento de obligaciones (contraídas por los Estados), las que traían una indispensable transformación institucional. Desde la

Declaración de Ginebra sobre los Derechos del Niño, que constituyó el primer documento que recogió los derechos de la niña y niño, así como algunas obligaciones de los adultos; en 1959 la iniciativa homónimo de la Declaración anterior, establece incipientes obligaciones en cuanto a la educación de las niñas y niños; sin embargo, no es hasta la Convención sobre los Derechos del Niño, cuando se establece un marco referencial más acabo respecto al reconocimiento de los derechos de las niñas y los niños. El Salvador suscribió la Convención sobre los Derechos del Niño el veintiséis de enero de mil novecientos noventa, ratificando la misma el veintisiete de abril de ese mismo año, este cuerpo normativo con carácter vinculante recoge el Derecho a la Educación desde una perspectiva general. El Artículo 28 de la Convención establece que “el Estado debe garantizar el derecho del niño a la educación”, favoreciendo su progresión y en condiciones de igualdad, a la vez reconoce que la educación primaria debe ser implementada de forma obligatoria y gratuita (Artículo 28 literal a). La Convención de los Derechos del Niño no hace ninguna distinción entre los diferentes tipos de educación. Posteriormente, las Naciones Unidas a través de una de sus dependencias, la cual verifica el cumplimiento de la Convención en los Estados partes, el Comité de los Derechos del Niño alienta a los Estados para que estos elaboren un programa positivo que favorezca el desarrollo de la Primera Infancia, comprendida ésta como el periodo que transita desde el momento del nacimiento de la niña o niño hasta poco después de cumplir los cuatro años de edad El Comité al mismo tiempo insta a los Estados a crear un ambiente propicio para el desarrollo de la Primera Infancia, considerando que la mejor forma para favorecer tal ambiente es a través de la planificación desde un marco de leyes, políticas y programas dirigidos a este sector de la población. Existen una serie de normativas internacionales vinculantes y no vinculantes que pueden relacionarse de forma directa o indirecta con la educación y muy especialmente con la educación inicial, entre éstas podemos mencionar las siguientes: El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el cual fue ratificado por el Estado Salvadoreño; por medio del que se reconoce a la Educación como un Derecho que debe ser garantizado en condiciones de igualdad y recoge que “la educación primaria debe ser obligatoria y gratuita” (Artículo 13,

numeral 2, literal a), del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales), este enunciado luego fue retomado por la Convención de los Derechos del Niño. Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, desarrollada del 5 al 9 de marzo de 1990 (año de la alfabetización), en la ciudad de Jomtien, Tailandia, en la que surgió la Declaración denominada Declaración Mundial sobre Educación para Todos; en ésta se establecieron algunas consideraciones sobre para la educación, en Primera Infancia.

### **Programa de Desarrollo Profesional Docente**

Según el MINED (2009), el programa formulado para contribuir al mejoramiento de la educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente que, basado en las necesidades del sistema educativo y del profesorado, propicien mejores prácticas docentes en el centro educativo y en el aula. Se concibe la formación del profesorado como un aprendizaje constante que se vincula con la mejora permanente de la práctica profesional. Este enfoque abarca todas las etapas formativas de los y las docentes, entendidas como un continuum coherente que visualiza la docencia como una profesión en progresivo desarrollo. La formación se considera como un elemento decisivo del desarrollo profesional, en el que también se reconocen como factores importantes las condiciones salariales y de trabajo, los sistemas de evaluación al desempeño y de incentivos.

#### **Metas**

1. Implementar una política de desarrollo profesional docente que articule la formación inicial, la formación continua, el sistema de evaluación al desempeño y el sistema de incentivos.
2. Elevar el estatus de la formación inicial aumentando el grado académico de profesorado a licenciatura y equilibrando adecuadamente la formación pedagógica, didáctica y disciplinar.

3. Favorecer la oferta permanente y acceso equitativo de los y las docentes en servicio a modalidades diversas de actualización y especialización que respondan a las necesidades del sistema educativo y del profesorado.

### **POBLACIÓN META**

Según el MINED (2009), la población meta para la formación inicial la constituyen todas las y las personas que habiendo completado los estudios de bachillerato se interesan por la profesión docente, contando con el perfil requerido para esta carrera.

Los procesos de actualización y especialización están dirigidos hacia el profesorado que labora en el sistema educativo público en los diferentes niveles y modalidades educativas.

### **LOGROS 2018-2019:**

Según el MINED (2009), especialistas de inglés (206), educación artística (138), educación física (103) y primera infancia (690) finalizaron sus ocho módulos de formación en el Plan Nacional de Formación Docente (PNFD); mientras que, en la nueva cohorte, 349 de especialistas de básica y 452 de media completaron los primeros dos módulos. Durante la gestión se atendió a más de 29,000 docentes y especialistas de educación básica, tercer ciclo y media en distintas disciplinas, es decir, 62% de la planta docente del país. Con los cursos de recuperación de diferentes módulos se beneficiaron 278 especialistas en educación básica y media. En la formación de docentes 12,835 continuaron con el desarrollo de módulos de diferentes especialidades de educación media, básica y primera infancia. En diciembre de 2018 se certificaron 2,197 docentes de educación media, mientras que en la formación de especialistas se certificaron 45 de educación básica, 103 de educación media, 437 directores y subdirectores en gestión directiva y 70 especialistas en náhuat.

Según el MINED (2009), el PNFD certificó en el período 2015- 2019 a un núcleo de 2,345 especialistas, que junto al núcleo de expertos que encabezaron la formación representan una capacidad instalada para atender diferentes necesidades del



sistema educativo nacional. Diseño, ajuste y montaje de 80 cursos virtuales para el proceso de recuperación de especialistas. Adicionalmente, se diseñaron 48 cursos virtuales para la formación de docentes. Alrededor de 90 especialistas han desarrollado capacidades para el diseño y tutoría de cursos virtuales. Participación de 406 docentes, especialistas y técnicos en cursos para el desarrollo de competencias ciudadanas en temas como educación integral de la sexualidad, cambio climático, resolución de problemas matemáticos, geogebra y creación de materiales accesibles.

Instituciones educativas privadas en El Salvador

Las instituciones privadas en El Salvador no se someten al mismo proceso para seleccionar los directores y directoras, así como en las instituciones públicas, las instituciones privadas seleccionan a sus directivos de acuerdo a sus lineamientos.

### **Rendimiento académico**

Jiménez (2000), menciona que, en términos conceptuales, el rendimiento académico, se entiende como una medida de las capacidades que presenta un estudiante sobre lo que ha aprendido, como efecto de un proceso de formación y a la participación de una situación educativa, resulta ser un indicador del nivel de aprendizaje logrado por el estudiante, es el reflejo del aprendizaje del estudiante y del logro de unos objetivos preestablecidos. Postula que el rendimiento académico es un nivel de conocimientos demostrado en un área o materia comparado con la norma de edad y nivel académico. Para explicar el rendimiento de un alumno es imprescindible tener en cuenta tanto las capacidades reales como las creencias personales sobre las propias capacidades para realizar las tareas escolares.

Vernon, P. E. (1950), menciona que fue de los primeros en incluir un espectro amplio de factores a la hora de estudiar el rendimiento académico. Estos factores son el clima familiar, el ambiente escolar, la metodología del profesor, el interés del alumno y las características de su personalidad. Por otro lado, las variables que influyen en dicho rendimiento académico son la inteligencia, la ansiedad, el auto concepto y la motivación y, considera por su parte que, los factores que influyen en el rendimiento

académico son las aptitudes intelectuales, conocimientos previos, motivación y aplicación de técnicas de estudio adecuadas.

El Salvador está pasando por una crisis educativa, con el bajo rendimiento escolar que se refleja en estudiantes del país. Según los resultados de la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) en el 2019, muestra que nuestro país tiene muy bajo nivel de rendimiento escolar con una nota de promedio de 5.52. Además, demuestra que el nivel de rendimiento escolar tiene una disminución leve de 0.14 respecto a 2018. “La prueba se aplica desde 1997 y la mayor nota promedio se registró en 1998 cuando fue de 6.39” indicó el MINED. Las evaluaciones internacionales, como el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>2</sup> y el TIMSS (para Matemáticas y ciencias), permiten comparar directa y regularmente la calidad de los resultados académicos entre los distintos sistemas educativos. Estos programas de evaluación muestran amplias diferencias en el grado de éxito de los países con relación al fomento del conocimiento y las capacidades en áreas clave, como la comprensión lectora, las matemáticas y las ciencias. Para algunos países, los resultados del Informe PISA (en el que Colombia ha participado) son desalentadores, ya que evidencian que el desempeño de los estudiantes de 15 años está considerablemente retrasado respecto de otros países, en algunos casos en una medida equivalente a varios años de escolaridad. Un estudio realizado en el 2007 por McKinsey & Company titulado “How the World’s Best-Performing School Systems Come Out On Top” (Cómo los mejores sistemas escolares del mundo han llegado a la cima) muestra que una educación de excelencia es alcanzable con una inversión razonable. A partir de los resultados en pruebas internacionales, se dio a la tarea de indagar sobre las características de los mejores sistemas educativos y el énfasis de sus esfuerzos. Existen muchas formas de mejorar un sistema educativo. Cada país parece tener su propia idea de cómo hacerlo. Una prueba de esto se evidencia en los seis ejes temáticos en que se agrupan las mejores prácticas, en los que también se observa que la mayoría de países participantes, liderados por México, presenta esfuerzos importantes en lo referido a la equidad. Bajo este rango se encuentran proyectos encaminados a

“brindar capacitación en escuelas más pobres, atender a grupos vulnerables (pobres e indigentes, urbanos y rurales, población indígena, mujeres pobres e indígenas, reformas curriculares, provisión de textos y materiales de instrucción, extensión de la jornada escolar/incremento en horas de clase.

Muchos sistemas educativos optan por reducir la cantidad de estudiantes en las aulas como uno de los factores determinantes para mejorar la calidad académica, y aunque todo extremo es negativo, varios estudios muestran que esta práctica tiene un fuerte impacto sobre la calidad educativa. En Colombia, nos hemos ido al otro extremo, ya que no es raro encontrar aulas de clase en colegios del sector oficial con 40 o más estudiantes. Este fenómeno masificado tiene su origen en los intentos del Estado por ampliar la cobertura de estudiantes, la oferta de cupos, que de este modo implica una inversión muy inferior a la que se requiere al construir más escuelas y pagar más profesores. Teniendo en cuenta que menos alumnos por aula de clase significa más profesores, con los mismos recursos económicos una institución educativa tendría que pagar más docentes, reduciendo así el presupuesto para dicho fin, de forma que no podrá ser muy exigente al momento de la contratación. Por el contrario, los estudios muestran que, dentro del rango de tamaño típico de las aulas, que está entre 25 y 32 estudiantes. (Gajardo, 1999). Con el propósito de comprender por qué algunas escuelas tienen éxito y otras no, estudió veinticinco sistemas educativos de todo el mundo, incluidos diez de los de mejor desempeño, y analizaron lo que tienen en común y cuáles son las herramientas que emplean los directivos para mejorar los resultados del estudiantado. El estudio encontró que estos exitosos sistemas tienen en común tres aspectos:

- Los directivos consiguieron a las personas más aptas para ejercer la docencia (la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes).
- Los directivos desarrollaron a estas personas hasta convertirlas en instructores eficientes (la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción).
- Los directivos implementaron sistemas y mecanismos de apoyo específicos para garantizar que todos los niños sean capaces de obtener los beneficios de una

instrucción de excelencia (la única manera de que el sistema logre el mayor desempeño consiste en elevar el estándar de todos los estudiantes).

## **1.2 Definición del estudio**

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el tema de aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes es de mucha importancia el rol de los directores y las directoras ya que el rendimiento académico depende mucho de sus prácticas educativas. Un director o directora debe poseer un buen perfil personal y profesional, ya que tiende a ser valorado no solo por escuchar a quienes lo acompañan sino también por los resultados que tenga en su gestión, es decir se evalúan sus atributos por sus resultados. Es así que, para gestionar una escuela, se requiere proyectar con claridad las metas y acciones, establecer un plan de trabajo, coordinar todos los recursos disponibles, crear el ambiente adecuado para que cada actor desempeñe la tarea responsable y eficientemente. Es en ese sentido, que el director y la directora deben estar orientados a ser líderes gestores; asesores, comprometidos y respetuosos de los intereses mutuos de la comunidad y de la escuela que dirige, así como, preparado para aprovechar la práctica de la responsabilidad social en el sector público.

Si comparamos a El Salvador con otros países como España y Ecuador en cuanto a los requisitos para aplicar a la dirección de una institución educativa podemos observar que los requisitos en El Salvador son menos y esto podría afectar a las directoras y directores a afrontar la complejidad del puesto ya que es una responsabilidad para lo cual se debe estar cualificado. Por esta razón, en esta investigación se indagará las buenas prácticas educativas de los directivos salvadoreños.

Las organizaciones e instituciones educativas que obtienen resultados de rendimiento académico de calidad y mejores puntajes en pruebas nacionales e internacionales poseen claros objetivos estratégicos y significativos, aprovechan sus recursos y talentos y mejoran continuamente a través de procesos sistemáticos de aprendizaje y reflexión. Para mejorar o mantener niveles significativamente altos

de desempeño, todas las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, pueden aprender de las experiencias de otras o de sí mismas, potenciando lo que saben hacer bien, es decir, aprendiendo buenas prácticas. (Navarro, 2003).

Martínez González, R. A., (2005), menciona que una buena práctica se caracteriza como: Una experiencia que soluciona un problema o atendió a una demanda social, a través de métodos o mecanismos novedosos, con la participación de diversos actores, que tiene resultados demostrables, superiores a los de otras organizaciones similares, que ha perdurado en el tiempo y que puede ser replicada por otras organizaciones

El bajo rendimiento académico de educación media en instituciones públicas y privadas es el producto de diversos factores y en últimos años se ha convertido en una situación de preocupación tanto para las instituciones, como para los docentes, familias y estudiantes; esta es la razón de porqué el rol del director es muy importante para que pueda garantizar un alto rendimiento y que este sea el resultado de sus funciones, de ahí la importancia de profundizar en este tema y comprender esos factores; ante esta realidad, surge el problema de investigación ¿Cuál es el rol del director en la mejora de la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes del estudiantado en las Instituciones Educativas públicas y privadas?, dicha pregunta ha motivado al desarrollo del presente trabajo de investigación denominado “Diseño de un programa profesional de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.”, y se busca identificar el rol del director en la mejora de la calidad educativa; así también como identificar los factores del bajo rendimiento escolar en dos Instituciones públicas en educación media, y analizar la importancia de la calidad educativa para mejorar el rendimiento académico y proponer un programa de especialización para directores del sector público.

### **1.3 Objetivos**

Es importante que en el país se garantice que las personas que asumen el cargo de dirección en los centros escolares tengan un perfil cualificado, que garantice la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades que propicien mejores resultados en el desarrollo de competencias de los y las estudiantes, por lo que se plantean los siguientes objetivos general y específicos:

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar qué factores impactan negativa y positivamente la calidad educativa del sector público a través de la administración.
- Comparar las gestiones administrativas de los directores del sector público y privado en educación media en función de la mejora de la calidad educativa enfocada al aprendizaje de los estudiantes.
- Compilar prácticas administrativas que contribuyen a la mejora de la calidad educativa.

## **1.4 Establecimiento de Hipótesis**

Esta investigación no contiene hipótesis ya que es una investigación descriptiva enfocado al componente cualitativo. Se identificarán las relaciones entre la variable dependiente que es la calidad educativa, con el indicador de rendimiento académico de los estudiantes, y la variable independiente que es la gestión administrativa de los directores, y así poder hacer la investigación más efectiva.

## **1.5. Justificación**

Las exigencias de un mundo globalizado están obligando a todas las naciones a mantenerse en un alto nivel competitivo y, la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes del estudiantado juega un papel sumamente importante, esto se debe a que la educación es la clave para poder alcanzar muchos objetivos de un

desarrollo sostenible para el país, a su vez, cuando las personas pueden acceder a una educación de calidad, pueden mejorar las situaciones de pobreza, violencia, igualdad de oportunidades etc. Una educación de calidad también empodera a las personas de todo el mundo para que lleven una vida más saludable y sostenible, y, por último, pero no menos importante también contribuye a crear sociedades más pacíficas.

El rol del director o directora es sumamente importante para el aseguramiento de la calidad educativa. Las funciones del director deben asegurar el buen rendimiento de los y las estudiantes, sin embargo, no todos los directores y directoras asumen el verdadero rol que se requiere para ser líderes, no solamente de funciones administrativas, sino que sean a su vez líderes pedagógicos, que se involucren en el aprendizaje del estudiantado. Hay directores que raramente o nunca visitan los salones de clases para asegurar la buena enseñanza o para entablar conversaciones con los estudiantes para conocer sobre sus necesidades o intereses, se necesita que un director se involucre más en el desarrollo de aprendizaje junto con sus maestros, padres de familia, y toda comunidad estudiantil. Todos estos factores han creado una necesidad de un programa para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

Según la UNESCO (1995), la educación ha tomado como prioridad la modernización de los estilos de gestión administrativa en la búsqueda de una educación de calidad enmarcada en una estrategia participativa. Para ello, a finales de la década de los ochenta, se comenzaron a ensayar los proyectos educativos para mejorar la gestión, con el propósito de optimizar la calidad de los procesos gerenciales y de los resultados educativos.

La gerencia debe mejorar partiendo desde la cima de la organización hasta llegar al Docente, actor clave en el proceso educativo, en atención a que toda estrategia de mejoramiento cualitativo de la educación, dentro de la cual están los proyectos de mejoramiento curricular, requiere de los agentes humanos comprometidos, es allí donde el Director tiene su rol fundamental, por lo que requiere de herramientas y

conocimientos de acuerdo con sus funciones que no estén supeditados solo a su experiencia, sustentada sobre la base de una formación gerencial.

Es por esto que la propuesta de esta investigación es comparar la situación actual de la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes de los y las estudiantes, analizar y encontrar estrategias de mejora en el desempeño de los y las directoras y así poder diseñar de un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes. La Educación es un proceso muy complejo que conlleva una formación constante, personal, cultural y social, que implica una gran responsabilidad, por lo que esta formación no puede ni debe dejarse aisladamente en manos solamente del director o directora, aunque su trabajo es velar por la mejora de la educación del estudiantado e implementar buenas prácticas educativas es también demostrar que es un trabajo colectivo entre la escuela, la familia, y la comunidad, los cuales se constituyen en lo que es verdaderamente la comunidad educativa. En la búsqueda de la calidad de la Educación en cuanto al aprendizaje de los y las estudiantes, es importante identificar y cualificar todos los procesos y/o prácticas educativas que se siguen en los centros escolares en el nivel de educación media para verificar cómo contribuyen a la realización plena del estudiantado y a la satisfacción de las necesidades e intereses de la comunidad, ya que esto permite brindar alternativas de solución a los problemas educativos.

Navarro, R. E. (2003), dice que el rendimiento académico es un indicador que en educación destaca respecto a su importancia, debido a que permite evaluar la eficacia y la calidad de los procesos educativos de los y las estudiantes, y que son el resultado de los esfuerzos de los directores y directoras e instituciones educativas, convirtiéndolo así en un indicador para la calidad educativa y además guía de procesos de un sistema educativo, así como la toma de decisiones a partir de la cualificación.

La escuela es ese lugar donde los y las estudiantes desarrollan todas sus capacidades y habilidades cognitivas, sociales y emocionales, es un espacio donde



comparten, aprenden, juegan y se relacionan. Es por eso que la escuela debe ser un punto clave para el aprendizaje de sus estudiantes, velando por que sea acorde a las necesidades y realidades de estos. Por esta razón, esta investigación surge después de observar los resultados académicos del estudiantado de educación media en los últimos años y como el trabajo de las y los directores pueden mejorar la calidad educativa a través de buenas prácticas educativas y de gestión. Por lo tanto, a partir de la presente investigación se pretende indagar sobre las causas que generan el bajo rendimiento académico y proponer un diseño de programa para los directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

### **1.6. Alcances de la investigación**

Con la investigación se busca indagar a profundidad sobre el aseguramiento de la calidad de instituciones públicas y privadas de educación media y así poder diseñar una propuesta de programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

La investigación servirá para que otros estudiantes en procesos de tesis puedan indagar sobre el tema en cuestión. También para que directores y directoras de instituciones públicas y privadas reflexionen sobre la importancia de su gestión en los centros escolares para garantizar la mejora de la calidad educativa en el país.

El propósito de mostrar el perfil de los directores educativos de otros países donde la calidad educativa es muy alta es porque nos ayudará a ver los requisitos por los que estos pasan para poder llegar a esta posición de directores. Al ver las diferentes cualidades y habilidades que esta posición requiere en otros países podemos comparar con los requisitos y procesos para llegar a ser un director educativo en El Salvador y así analizar la importancia de la preparación del director para la calidad educativa.

Al mismo tiempo, se compararon las instituciones públicas y privadas de El Salvador para poder analizar las diferencias que tienen en cuanto a las prácticas educativas

que hacen para asegurar una buena calidad educativa enfocada en el rendimiento académico.

El diseño del programa de especialización para directores será entregado a la Universidad Pedagógica, ya que es una de las instituciones que forman a los docentes para trabajar en educación media y son los mismos docentes los que aspiran a plazas de directores. A su vez, será entregado a los directores de las instituciones donde esta investigación se llevará a cabo.

### **1.7. Limitaciones del estudio**

Una de las principales limitaciones de estudio que se presenta en esta investigación es el acceso a las instituciones educativas ya que depende del personal dar acceso a la institución debido a las medidas protocolarias por la Pandemia COVID-19 y a la disponibilidad de brindar cualquier tipo de información. Lo anterior se puede superar buscando alternativas con los docentes y directivos con otros medios virtuales como video llamadas, reuniones virtuales, etc.

Otra limitación de estudio es que los docentes no tengan el tiempo necesario para poder llenar las encuestas y no pueda obtener la información necesaria para la elaboración de la investigación y análisis de resultado, por esta razón, para contrastar esta limitante se ha decidido pasar las encuestas virtuales y así puedan hacerlo en su tiempo libre.

El personal docente y estudiantil empiezan a asistir a sus instalaciones parcialmente luego del confinamiento y educación remota desde el hogar, esto quiere decir que posiblemente algunos directores o docentes no estén disponibles al momento de solicitar información para la investigación, para contrarrestar esta limitante también se buscaran soluciones alternativas como acudir a los medios virtuales mencionados anteriormente para facilitar el acceso a la información requerida para esta investigación.

Muchos directores y directoras se limitan a dar la información necesaria o verídica por miedo a ser juzgados o que esa información se haga conocida y perjudique la imagen de la institución educativa y por lo tanto su trabajo en sí, sin embargo, se buscara explicar los beneficios de la investigación a través de una presentación y

hacer entender que se presentara una propuesta de un mejor perfil de directoras y directores para que el ministerio de educación lo pueda tomar en cuenta y así mejorar la especialización para tener las herramientas necesarias para el cargo de dirección.

Las fuentes bibliográficas ya el acceso a bibliotecas está limitado y está restringido el número de personas que pueden permanecer dentro de las instalaciones y además los horarios no son accesibles para las personas que trabajan; para contrastar esta limitante se buscarán bibliotecas virtuales y así poder tener acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Por último, pero no menos importante, ya que la investigación es de tipo cualitativa, los resultados obtenidos no se podrán generalizar a todo el sistema educativo nacional, sin embargo, el programa de especialización se entregará a la universidad Pedagógica, quien es una de las encargadas de formar a maestros y futuros directores de instituciones educativas.

## **CAPITULO II**

### **Marco teórico**

Conceptos de calidad:

Juran, J. M. (1967), dice que la calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.

Con lo mencionado anteriormente se puede concluir que la calidad busca resultados a través de un excelente servicio logrando así la satisfacción del consumidor o cliente. Lo mismo sucede con la calidad educativa, se busca obtener la satisfacción del estudiantado y que sean personas con las herramientas necesarias para enfrentarse a las necesidades de la sociedad

Bondarenko Pisemskaya, N. (2007), aporta que la calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad. La calidad es un asunto importante para cualquier empresa que aspire a ser competitiva. No obstante, se

trata de un concepto difícil de definir de modo universal puesto que puede tener significado distinto para diferentes personas, dicho de otra forma, la calidad es algo cualitativo y subjetivo.

Según el contexto, se pueden encontrar distintas definiciones de calidad:

Aplicada al producto, se refiere a una serie de atributos deseables

Aplicada al uso del producto, a lo adecuado es para la aplicación prevista

Aplicada a la producción, a que los parámetros del proceso toman uno determinados valores

Aplicada al valor del producto, a que el comprador quede satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga.

Calidad educativa.

Frigerio y Poggi (1993), ven la calidad de la educación como la integración dinámica de la organización institucional, de los recursos humanos y fiscales, del programa curricular y la didáctica, de los procesos educativos y sus resultados en términos de aprendizaje.

El manejo de las instituciones es clave en la formación de los estudiantes y para la calidad educativa. Esto depende de los recursos con que la institución cuenta, pero lo más importante es la planeación y organización de los procesos educativos, formativos y sobre todo su realización por parte del equipo de administración. La gestión escolar es una responsabilidad que pertenece principalmente al director de la institución. Por esta razón, un director debe poseer características personales, experiencia profesional, conocimientos y capacidades específicas para gestionar el cargo y los recursos. Los directores deben de organizar y ejercer el liderazgo encaminado a la realización de los objetivos y fines educativos.

Para García Hoz (1981), quien define a la calidad educativa como: el modo de ser de la educación que reúne las características de integridad, coherencia y eficacia.

En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz.

Hugo Díaz (2017) define que los directores son pieza clave en el éxito de la escuela y en los aprendizajes. También lo son en la creación del clima propicio de trabajo, en el correcto funcionamiento de los servicios de apoyo que requieren los docentes para poder cumplir sus funciones e innovar, en mantener una buena relación con los padres de familia y con la comunidad del entorno; es el representante de la institución ante las instancias de la Administración educativa.

Es por ello que: Analizar la importancia de la calidad educativa y el papel que juega el director o directora del centro escolar para disminuir el bajo rendimiento escolar es importante para proponer acciones de mejora y a los/as directores/as de las instituciones educativas públicas. Es importante identificar el rol del director en la mejora de la calidad educativa de nuestro país e Identificar las causas del bajo rendimiento escolar en las Instituciones Educativas. (Álvarez R., 2020, pág. 6)

Para Palma, R. (2007). La emergencia del concepto “calidad educativa”, se debe a las condiciones de la sociedad actual cuya complejidad tecnológica, científica, cultural, política, económica y financiera, ubica a los ciudadanos en un contexto confuso e incierto y bastante excluyente de las personas que no cuentan con las competencias que demandan estas condiciones. En la actualidad para un ciudadano ya no es suficiente saber leer y escribir, se requiere, además, una alfabetización tecnológica imprescindible para la inserción en el mundo laboral y lograr el sustento propio. Frente a estas exigencias actuales, Palma (2007) considera que, en general, los sistemas educativos son insuficientes para la formación de ciudadanos con estas características. Más bien dificultan el alcance de un mínimo de éxito en el contexto internacional actual y la posibilidad de competir en los nuevos escenarios en el que interactúan dinámicamente los mercados internacionales de los países más aventajados. Esta situación alerta sobre la necesidad de centrar la atención en la calidad educativa, lo cual ha dado lugar, en el ámbito internacional, a un creciente interés por definir y consensuar su

significado, establecer procedimientos para su evaluación y garantizar la mejora continua de ésta.

Estructura administrativa de los centros educativos oficiales

Según la Ley General de la carrera docente, en sus artículos, señala:

Art. 43.- La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Subdirectores y el Consejo Directivo Escolar. REQUISITOS PARA EL CARGO DE DIRECTOR Art. 44.- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial se requiere:

- Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

#### **Requisitos para el cargo de subdirector**

Art. 45.- Para desempeñar el cargo de subdirector en instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial se requiere: a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo; b) Tener tres años de servicio en el nivel educativo correspondiente; c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley; d) Ser de moralidad y competencia notorias; y, e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

#### **Periodo de los cargos de director o subdirector**

Art. 46.- Los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de

Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

### **Disposición común**

Art. 47.- Para desempeñar cargos de director o subdirector en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser Docente Nivel Dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo. Todas las instituciones educativas en que trabajen más de una jornada diaria con distintos grupos de alumnos y diferente personal docente, serán administradas por un solo director. En las instituciones de educación básica podrá nombrarse un subdirector por cada jornada de trabajo, en atención a las necesidades del servicio. En las instituciones de educación media, podrá nombrar hasta dos subdirectores, en atención a las necesidades del servicio.

### **Del director**

Art. 48.- El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

### **Integración del consejo directivo escolar**

Art. 49.- En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría;

3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,

4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo. En los centros de Educación Parvularia y Especial, el Consejo Directivo Escolar estará integrado por el director, dos maestros y tres padres de familia; En los centros educativos en donde laboran menos de tres maestros, el Consejo Directivo Escolar se integrará proporcionalmente.

Cada integrante del Consejo Directivo Escolar deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea. El suplente del Director será el subdirector. Las resoluciones se someterán por mayoría simple y en caso de empate el presidente tendrá doble voto. Los concejales durarán en sus funciones dos años, a excepción del director quien durará en el mismo durante el tiempo que ostente tal calidad. Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengarán ningún sueldo ni emolumento, ni podrán ser parientes entre si hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Educación conferirá a los Consejos Directivos Escolares la personalidad jurídica mediante acuerdo que se llevará en el registro correspondiente.

### **Atribuciones**

Art. 50.- El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones: 1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento; 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario; 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga; 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias; 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones



correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativa; 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y, 7) Las demás que determina la presente Ley.

### **Integración del tribunal calificador**

Art. 51.- El Tribunal Calificador estará integrado por tres miembros propietarios, nombrados: Dos por el Ministerio de Educación y uno por los educadores como resultado de una votación, cuya forma se especificará en el reglamento de esta Ley. Los propietarios tendrán sus suplentes nombrados en la misma forma. Para ser miembro del Tribunal Calificador se requiere: 1) Ser educador Nivel I debidamente inscrito; 2) Tener diez años de experiencia docente; y, 3) Reunir requisitos de capacidad y moralidad notorias La sede del Tribunal Calificador será la ciudad capital y podrán trasladarse a cualquier parte de la República cuando así lo estimare conveniente. El Tribunal tomará sus decisiones por mayoría o unanimidad, las cuales se podrán apelar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente. Los integrantes del Tribunal Calificador, laborarán a tiempo completo y devengarán el salario que fije la ley de la materia.

### **Atribuciones**

Art. 52.- El Tribunal Calificador tendrá las atribuciones siguientes: 1) Elaborar y administrar las pruebas correspondientes en todo proceso de selección; 2) Calificar el expediente profesional y las pruebas de suficiencia de quienes aspiren al cargo de director o subdirector enviados por el Consejo Directivo Escolar, cuando hayan aplicado a la plaza más de un aspirante; 3) Calificar el expediente estudiantil y profesional y suministrar las pruebas de selección de quienes aspiren a ocupar una plaza docente vacante cuando se presente más de una aspirante; 4) Calificar el expediente profesional y suministrar pruebas de selección en el caso de traslado, cuando se presente más de un aspirante a ocupar una plaza vacante; 5) Calificar el expediente profesional y la prueba de suficiencia a quienes aspiren al ascenso de nivel; y, 6) Calificar el expediente profesional y las pruebas de selección para el otorgamiento de becas a educadores, en los casos en que fuere aplicable. El

proceso de selección para ocupar plazas vacantes de maestros, director o subdirector, deberá realizarse a solicitud del Consejo Directivo Escolar. Los procesos de selección y calificación de los expedientes y las pruebas sustentadas por los aspirantes a ocupar las vacantes de maestros, no podrán exceder de cuarenta y cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de recepción de la solicitud correspondiente. Cuando se tratare de los procesos de director y subdirector, este plazo no podrá exceder de los noventa días hábiles contados a partir de la recepción de la solicitud correspondiente. (21) Los integrantes del Tribunal Calificador pueden estar impedidos para conocer en determinado proceso de selección y excusarse y ser recusados con justa causa, en la forma y casos previstos para los integrantes de las Juntas y Tribunal de la Carrera Docente. Además, los miembros del Tribunal Calificador podrán ser removidos por las mismas causas para quienes integran las Juntas y el Tribunal de la Carrera Docente.

### **Historia de la Educación Media en El Salvador.**

Según el MINED (2009), El Salvador, República Centroamericana, no fue sino hasta 1940 cuando el gobierno mostró por primera vez interés en la calidad de la educación a la que las grandes mayorías tienen acceso. Pero, dicha Reforma estuvo dirigida única y exclusivamente a los grados de primero a sexto. Dejando fuera al tercer ciclo y demás niveles superiores. El que la Reforma abarcara únicamente los dos primeros ciclos generó incongruencia con los grados superiores y por ende la necesidad de recurrir a una reingeniería del sistema educativo. Para que tal reingeniería ocurriera debían pasar más de dos décadas. Veintiocho años después y ante resultados bastante satisfactorios con la Reforma del 40, el Ministerio de Educación contando con Walter Beneke como ministro y bajo sugerencias del entonces Presidente de la República General Fidel Sánchez Hernández se diseñó una Reforma que abarcaría los niveles de Parvularia hasta Educación Media. Tal Reforma sería conocida con el nombre de la Reforma de 1968, dado que fue ese año en que se concretó. Pasado veintisiete años de la Reforma de Beneke y al finalizar una Guerra Civil de más de doce años, nuevamente el Ministerio de Educación se propone como objetivo primordial que para el año 1995 una Reforma

Educativa que sería puesta en práctica para impulsar el desarrollo de una cultura de paz, así como el desarrollo político económico y social de El Salvador. Por lo anterior la Reforma abarcó todos los niveles y modalidades educativas. Paradójicamente, a pesar de que ambas Reformas fueron diseñadas bajo auspicios de entidades internacionales –Stanford (en 1968) y Harvard (en 1995) y Consultas dirigidas a representantes de la sociedad salvadoreña (escritores, historiadores, docentes, obispos, etc.) y con grandes deseos según lo manifestado en los documentos elaborados para cada Reforma de ayudar a los niños y niñas del país a lograr una educación de calidad para obtener un mejor nivel de vida, estas Reformas no se han logrado llevar a la práctica según lo planeado. Ambas Reformas han enfrentado una serie de dificultades que han impedido su implementación y como consecuencia han impedido el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje óptimo de varias generaciones de salvadoreños.

En 1968, Educación Media enfrentó problemas como: bajos niveles de cobertura y acceso; bajo presupuesto asignado que propiciarán una atención adecuada al nivel en cuanto a material didáctico, docentes, infraestructura, entre otros y falta de atención por parte del Ministerio de Educación y del Estado debido a la situación social un poco convulsiva.

Es indudable que la realidad de 1968 no es la misma del 2021. Por lo tanto, un país no puede vivir bajo los mismos paradigmas durante toda una vida; aunque tampoco puede desechar un pasado ya vivido. Ya sea positivo o negativo, todo lo vivido es una experiencia para construir un futuro mejor. Una mirada retrospectiva a la Educación Media corrobora que, en El Salvador, poco se ha logrado en cuanto a mejoras en la Calidad del Currículo de los Bachilleratos. En El Salvador, el año de 1968 fue de gran importancia para el área de educación.

Da inicio una Reforma Educativa impulsada por el entonces Ministro de Educación, Walter Beneke. Sin embargo; lo verdaderamente importante de tal movimiento no fue la Reforma en sí, sino lo que ésta produjo: La Educación Media tal y como se conoce en la actualidad; es decir, el Bachillerato. En ese momento histórico la educación concibió que los estudiantes coronan su proceso sistemático en un

bachillerato cuyo currículo les ayudaría a construir una base sólida y amplia de conocimientos que posteriormente le abrirán las puertas ya fuera en la Universidad o bien en el área laboral. En ambos casos, se esperaba que los jóvenes tuvieran éxito dado que el bachillerato ofrecía una opción o especialidad de estudio afín a la realidad académica superior o laboral.

Ramírez, P. M. (2018), afirma que, para el año de 1995, con la Reforma Educativa en Marcha, se hace una revisión del Bachillerato llegando a la conclusión de que había que hacer una reducción de las opciones del mismo. Había en ese momento 32 opciones y se redujeron a 10. También, se habló de la urgencia de mejorar en calidad, cobertura y equidad. Los cambios que se introdujeron fueron: disminución de materias, aumento de horas clase, construcción de institutos y elaboración de nuevos programas de estudio.

Claro está, que pese a todos los cambios operados en este nivel fueron muchos los jóvenes que fracasaron en Educación Superior. Ya desde el examen de admisión y aun antes, en la PAES reflejan la baja calidad de conocimientos con que cuentan y que, por lo tanto, les impide aprobar. Son muchas las deficiencias que enfrentan los jóvenes: mala ortografía, poco dominio del idioma español y casi nulo de algún idioma extranjero, dominio reducido de la informática, desconocimiento de cultura general extranjera y nacional, escala de valores tergiversada y abstracta, baja identidad cultural y casi nula participación en movimientos sindicales o de partido que promuevan el cambio social. Todo lo anterior, evidencia que El Salvador sufre una crisis muy grande en Educación Media. Los jóvenes que egresan de este nivel son las personas que tendrán al país y su rumbo en sus manos. Si todos estos jóvenes carecen de una formación adecuada, no podrán hacer frente a los retos del mundo globalizado y globalizador. Quedarán a merced de países extranjeros sin una salida para convertirse algún día en un país desarrollado. Para el año de 1995, los obstáculos que se percibían eran: horas clase insuficiente versus programas de estudio que exigían más tiempo para alcanzar los objetivos; una planta docente carente de los estudios pertinentes para atender una determinada especialidad; niveles de cobertura y acceso muy bajos, y para terminar fondos económicos

insuficientes para cubrir todas las necesidades de infraestructura y material didáctico idóneo.

### **Problematización en Educación Media y su Currículo**

Según el MINED (2019), Diversas son las dificultades enfrentadas por la educación salvadoreña; sin embargo, se hace necesario detenerse en una de las problemáticas que el área educativa; en cuanto al nivel de educación media, ha venido experimentando en el país desde hace décadas y que se hace necesario conocer con el único propósito de encontrar la forma de incrementar la calidad del perfil de los egresados de tal nivel. Tanto la Reforma Educativa de 1968 como la Reforma en Marcha de 1995 establecieron como una prioridad el mejorar la calidad de la educación brindada en Educación Media. Según lo expone el Dr. Manuel Luís Escamilla las políticas de la Reforma de 1968 descansaban en tres ángulos importantes, uno de ellos era la Calidad; los otros dos, la cobertura y la relevancia. Se esperaba que la Calidad aumentará en relación proporcional a la formación docente que se impartía en la Ciudad Normal “Alberto Masferrer” aunado al apoyo recibido por la Televisión Educativa y Dirección de Servicios Técnico Pedagógicos. Se entendía entonces como Calidad la capacidad del Currículo por alcanzar los Objetivos de los Programas de Educación y los Programas Culturales. Dichos Objetivos tenían en primer lugar, como meta preparar al alumno para continuar estudios superiores; segundo, fortalecer la imagen científica del universo fuera físico o humano; luego, completar el desarrollo de las virtudes de la personalidad y, por último, complementar la integración de la personalidad en lo personal como en lo social. A ello se debió que se implementa toda una serie de cambios en el Currículo de los Bachilleratos y la creación del Bachillerato Diversificado. Sin embargo, con el paso de los años y la finalización de la Guerra Civil que duró más de diez años en el país, el nuevo partido oficial que llega al poder en 1989 (ARENA) comienza a hablar de la necesidad de evaluar los logros obtenidos hasta dicho momento histórico.

Es así como en 1995, el presidente en funciones Dr. Armando Calderón Sol, encarga a una Comisión llamada de Educación Ciencia y Desarrollo llevar a cabo

una Consulta y un diagnóstico sobre el estado de la Educación durante esos años. Ellos concluyeron que el sistema educativo salvadoreño necesitaba ser reformado. Así inicia la Reforma en Marcha de 1995. A raíz de tal Diagnóstico muchas metas fueron planteadas en los Documentos de la Reforma Educativa en Marcha (especialmente en el Documento III). Una de las metas más grandes a lograr era la mejora de la Calidad Educativa de los estudiantes en general, pero muy en especial en los egresados de Educación Media. Nivel al cual se le hicieron muchas críticas.

La estrategia principal para lograr la tan deseada calidad consistía en poner en ejecución una Reforma en el área Curricular y la minimización de tipos de bachillerato ya que existían 10 bachilleratos con 32 opciones. Se explicó, que se impartían demasiadas materias para tan pocas horas de estudio, lo cual hacía imposible desarrollar los programas de manera adecuada. Asimismo, se habló de que en El Salvador debido al conflicto armado se había experimentado en los estudiantes una pérdida de valores por lo que se sugiere incluir en los programas la famosa Educación en Valores.

En conclusión, se esperaba que la Calidad Educativa fuera una realidad tangible para el año 2005, año en el cual se estaría realizando una evaluación de cómo habían marchado los planes y proyectos de 1995. Hay que aclarar que en el momento histórico en que se diseñó la Reforma en Marcha una meta que se esperaba obtener era: Superar los resultados obtenidos hasta ese instante por la Reforma impulsada por el ex-Ministro Walter Beneke en 1968.

A ello se debió la Consulta Nacional y demás cuestiones arriba mencionadas. Sin embargo, para el año 2008 cabe cuestionarse si verdaderamente después de 13 años de que se implementó la Reforma en Marcha los estudiantes egresados de Educación Media son un modelo de Calidad Educativa o más bien su perfil de egresado continúa careciendo de muchas características necesarias para insertarse a las Universidades o bien al sistema laboral de la nación, tal y como se expresa en unos de los documentos del MINED: las propuestas educativas para enfrentar con éxito los principales requerimientos de los cambios de la sociedad salvadoreña y de su entorno internacional en el nuevo milenio. La nueva era exige efectividad y logros

concretos en el ámbito del conocimiento y la adquisición de destrezas y habilidades para afrontar con éxito la organización productiva, las formas novedosas de gestión y participación y la convivencia social.

### **La Calidad en la Gestión de la Educación**

Palacios, S. G. (1996), menciona que la concepción popular de educación hace referencia a la adquisición de aquellas cualidades propias del ser humano que determinan un tipo de comportamiento, basado en valores morales. El término educación se deriva de dos verbos latinos “Educare” y “Educere”. El primero parece tener más relación con la parte externa para que se produzca la instrucción y la formación, el segundo término estaría más relacionado con la acción interna que el ser humano lleva a cargo para extraer de sí mismo la potencialidad que lo conduzca a su propio perfeccionamiento. Actualmente la educación supone un proceso humano realizado de manera intencional e integradora como un proceso de sociabilización, a través del cual el hombre interactúa en la sociedad con los demás miembros y con la naturaleza, desarrollando sus potencialidades como persona e interiorizando a través de su crecimiento, valores, reglas de costumbres, cultura, etc., que le *permiten* influir activamente en la preservación y mejoramiento de su entorno. La importancia de la educación es que permite al ser humano ser un agente de cambio en cada civilización. Cada sociedad tiene sus propios conocimientos, habilidades, actitudes en función del sistema de valores e ideales vigentes, códigos que propone a sus miembros y que actúan como fin de todo proceso educativo. Al ubicarnos en el paradigma de la Calidad Total podemos definir a la educación como La promoción intencional realizada de modo inter relacional y participativa de todas las dimensiones del ser humano que ha de tender a su satisfacción personal y a la de aquellas personas con quienes conviven en un determinado contexto y entorno. Una concepción integral de la educación debe incluir la formación.

Morduchowicz, A. (2004), menciona que por décadas los economistas se han concentrado en la importancia de los niveles de la escolaridad, es decir la cantidad de educación. Pero la cantidad no ha sido un factor determinante en el desarrollo de los países, ya que es la calidad y no la cantidad la que impulsa el crecimiento

económico de un país. Una mejor calidad educativa asegura un mayor ingreso de por vida para aquellas personas que la reciben y asegura un crecimiento rápido y sostenible para aquellos países que la proveen, ya que una mejora en la calidad de la educación aumenta las tasas de innovación e invención y asegura la productividad mediante mejores métodos de producción y tecnología.

### **Factores que Determinan la Calidad de la Educación**

Cirera, J. V. (1997), afirma que entre los principales factores que determinan la calidad de la educación podemos mencionar los siguientes:

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario y recursos educativos.
- Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
- La dirección, gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- Aspectos pedagógicos: PEI (Proyecto Educativo Institucional), POA (Proyecto Operativo Anual), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

### **Rendimiento académico**

Para Murrieta (2011), el rendimiento académico, también denominado rendimiento escolar, el cual es definido de la siguiente manera: "Del latín reddere (restituir, pagar) el rendimiento es una relación entre lo obtenido y el esfuerzo empleado para obtenerlo. Es un nivel de éxito en la universidad, en el trabajo, etc.". (p.8)



Además, el rendimiento académico es entendido como una medida de las capacidades respondientes o indicativas que manifiestan, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación. De la misma forma, ahora desde una perspectiva propia del estudiante, se define el rendimiento como la capacidad de responder satisfactoriamente frente a estímulos educativos, susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos. Este tipo de rendimiento académico puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado grupo de conocimientos o aptitudes. El rendimiento académico se define en forma operativa y tácita afirmando que se puede comprender el rendimiento previo como el número de veces que el estudiante ha repetido uno o más cursos.

En tanto, Novárez (1986), sostiene que el rendimiento académico es el resultado obtenido por el individuo en determinada actividad académica. El concepto de rendimiento está ligado al de aptitud, y sería el resultado de ésta, de factores volitivos, afectivos y emocionales, además de la ejercitación.

Chadwick (1979), define el rendimiento académico como la expresión de capacidades y de características psicológicas del estudiante desarrolladas y actualizadas a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que le posibilita obtener un nivel de funcionamiento y logros académicos a lo largo de un período, año o semestre, que se sintetiza en un calificativo final (cuantitativo en la mayoría de los casos) evaluador del nivel alcanzado.

Urquijo, A. Q. (2012), dice que el rendimiento académico es un indicador del nivel de aprendizaje alcanzado por el estudiante, por ello, el sistema educativo brinda tanta importancia a dicho indicador y hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar. Un estudiante con buen rendimiento académico es aquel que obtiene calificaciones positivas en los exámenes que debe rendir a lo largo de una cursada. En otras palabras, el rendimiento académico es una medida de las capacidades del alumno, que expresa lo que éste ha aprendido

a lo largo del proceso formativo. También supone la capacidad del alumno para responder a los estímulos educativos. En este sentido, el rendimiento académico está vinculado a la aptitud. Enfoques teóricos del rendimiento académico: Es un concepto que en educación y psicología destaca respecto a su importancia, ya que permite evaluar la eficacia y calidad de los procesos educativos de los estudiantes, mismos que son el resultado de los esfuerzos de las instituciones educativas, y específicamente de los docentes, convirtiéndolo así en un indicador y guía de procesos y productos de un sistema educativo y un rol docente, así como la toma de decisiones a partir de la cualificación. En términos conceptuales, el desempeño académico, se entiende como una medida de las capacidades que presenta un estudiante sobre lo que ha aprendido, como efecto de un proceso de formación y a la participación de una situación educativa, resulta ser un indicador del nivel de aprendizaje logrado por el estudiante, es el reflejo del aprendizaje del estudiante y del logro de unos objetivos preestablecidos.

Asimismo, de acuerdo con Montero, Villalobos y Valverde (2007) el concepto de rendimiento considera aspectos que tienen que ver con un resultado del aprendizaje como un proceso de interacción entre docente y alumno y no necesariamente como producto analítico de una única aptitud, sino más bien el resultado sintético de una suma (nunca bien conocida) de elementos que actúan en, y desde la persona que aprende, tales como factores institucionales, pedagógicos y psicosociales.

### **Características del rendimiento académico**

El rendimiento académico es caracterizado del siguiente modo:

- a)** el rendimiento en su aspecto dinámico responde al proceso de aprendizaje, como tal está ligado a la capacidad y esfuerzo del alumno;
- b)** en su aspecto estático comprende al producto del aprendizaje generado por el estudiante y expresa una conducta de aprovechamiento;
- c)** el rendimiento está ligado a medidas de calidad y a juicios de valoración;

**d)** el rendimiento es un medio y no un fin en sí mismo;

**e)** el rendimiento está relacionado a propósitos de carácter ético que incluye expectativas económicas, lo cual hace necesario un tipo de rendimiento en función al modelo social vigente. (Navarro, 2003, p.25).

### **Factores que inciden al rendimiento académico**

Navarro, R. E. (2003), menciona que, desde la dificultad propia de algunas asignaturas, hasta la gran cantidad de exámenes que pueden coincidir en una fecha, pasando por la amplia extensión de ciertos programas educativos, son muchos los motivos que pueden llevar a un alumno a mostrar un bajo rendimiento académico. Otras cuestiones están directamente relacionadas al factor psicológico, como la poca motivación, el desinterés o las distracciones en clase, que dificultan la comprensión de los conocimientos impartidos por el docente y termina afectando al rendimiento académico a la hora de las evaluaciones. Por otra parte, el rendimiento académico puede estar asociado a la subjetividad del docente cuando corrige. Ciertas materias, en especial aquellas que pertenecen a las ciencias sociales, pueden generar distintas interpretaciones o explicaciones, que el profesor debe saber analizar en la corrección para determinar si el estudiante ha comprendido o no los conceptos.

### **La medición del rendimiento académico**

Las investigaciones acerca de rendimiento académico tienen casi siempre como referente o indicador el resultado académico de los estudiantes expresado en términos de cuantificación o cualificación de los estudiantes, lo cual permite establecer ejercicios de correlación con factores asociados como variables psicológicas, sociales, demográficas y escolares, tratando de describir las causas de un resultado alto o bajo, según sea el objeto de estudio o valorar la importancia de considerar dichos elementos como predictores.

Pérez (2006), señala que la evaluación de los aprendizajes puede y debe verse no sólo como un sistema de medición, sino como un sistema de dirección del proceso de enseñanza y aprendizaje en donde tenga características específicas como la equifinalidad, la entropía y la sinergia; mientras que sus funciones deberían incluir la planificación, organización, gerencia y evaluación de los aprendizajes generados en el aula en donde el estudiante no solo demuestre sus conocimientos, sino sus habilidades para aplicar el conocimiento y su trayecto sea objeto de evaluación, no sólo una medición al final del ciclo o curso.

En una investigación realizada en la Universidad de Camagüey se encontró que los estudiantes que son evaluados a través de metodologías diferentes a las tradicionales o pruebas finales, no solo conseguían mejores notas, sino que su rendimiento académico, la calidad de éste y la dedicación al estudio aumentaba, de tal suerte que incluso la asistencia se elevó notoriamente entre en el grupo donde se aplicó dicha metodología (Pérez, 2006).

Según Rojas, Villalobos y Valverde (2007), una expresión del rendimiento académico es una calificación cuantitativa y/o cualitativa, una nota que, si es consistente y válida, será el reflejo de un determinado aprendizaje, o si se quiere, del logro de los objetivos preestablecidos, así la medición estará inmersa como indicador del rendimiento escolar en tanto que, las calificaciones constituyen en sí mismas el criterio social y legal del rendimiento académico de un alumno o una alumna en el ámbito institucional.

De igual manera, existen diferentes medios e instrumentos de evaluación, sin embargo, la forma más directa de obtenerla es a través de exámenes escritos o pruebas de medición, que en ocasiones defectos de elaboración, porque la forma de evaluar la decide el docente cayendo en criterios subjetivos, por lo que no es posible una comparación dentro y con otros centros educativos. (Rojas, Villalobos y Valverde, 2007).

### **Tipos de rendimiento educativo**

Según Menoyo, M. Á. (2015), existen diferentes tipos de rendimiento educativo que son los siguientes:

### **Rendimiento Individual**

Es el que se manifiesta en la adquisición de conocimientos, experiencias, hábitos, destrezas, habilidades, actitudes, aspiraciones, etc. Lo que permitirá al profesor tomar decisiones pedagógicas posteriores. Los aspectos de rendimiento individual se apoyan en la exploración de los conocimientos y de los hábitos culturales, campo cognoscitivo o intelectual. También en el rendimiento intervienen aspectos de la personalidad que son los afectivos. Comprende:

### **Rendimiento General**

Es el que se manifiesta mientras el estudiante va al centro de enseñanza, en el aprendizaje de las Líneas de Acción Educativa y hábitos culturales y en la conducta del alumno.

### **Rendimiento específico**

Es el que se da en la resolución de los problemas personales, desarrollo en la vida profesional, familiar y social que se les presentan en el futuro. En este rendimiento la realización de la evaluación es más fácil, por cuanto si se evalúa la vida afectiva del alumno, se debe considerar su conducta parceladamente: sus relaciones con el maestro, con las cosas, consigo mismo, con su modo de vida y con los demás.

### **Rendimiento Social**

La institución educativa al influir sobre un individuo, no se limita a éste, sino que a través del mismo ejerce influencia de la sociedad en que se desarrolla. Desde el punto de vista cuantitativo, el primer aspecto de influencia social es la extensión de la misma, manifestada a través de campo geográfico. Además, se debe considerar el campo demográfico constituido, por el número de personas a las que se extiende la acción educativa.

## **El liderazgo y perfil de las y los directores**

Menoyo, M. Á. (2015), asegura que la esencia del liderazgo centrado en el estudiante es la focalización permanente en las consecuencias que tienen las decisiones y acciones de los líderes en los alumnos de los cuales son responsables. Ya sea en términos del desempeño, el bienestar, la creatividad o la participación estudiantil, dichas consecuencias constituyen la consideración principal de los líderes al momento de tomar decisiones o evaluar, tanto a nivel del equipo docente, de la escuela o del sistema. La importancia del liderazgo centrado en el estudiante parece algo obvio. Después de todo, es poco probable que un líder educativo no se comprometa a tomar las mejores decisiones para sus estudiantes. No obstante, no basta con estar motivado para transformarse en un líder centrado en los estudiantes. Para liderar en una forma que incida de manera positiva en los aprendizajes y el bienestar estudiantil se requieren considerables conocimientos y también ciertas destrezas para aplicar dicho conocimiento en pos de construir las relaciones de confianza necesarias para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Menoyo, M. Á. (2015), dice que el rol de un directivo en las instituciones educativas es de vital importancia porque moviliza al personal, diseña e implementa las políticas institucionales, acompaña el trabajo pedagógico de los docentes, motiva a todo el personal, y vela por el buen funcionamiento de los recursos y la infraestructura para que sea acogedora y saludable; todos estos aspectos con la única finalidad de mejorar los aprendizajes en los estudiantes; en suma, un director es el líder pedagógico.

Estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva, ya sea en educación básica o en educación superior. Esto refuerza la importancia del trabajo cooperativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico (MINEDU, 2016). Desde esta perspectiva, el liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar, e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de las instituciones educativas.

El sistema educativo actual requiere que los directores asuman un verdadero rol de líderes pedagógicos, que no solo se ocupen de las funciones administrativas o que esporádicamente visitan las aulas para llenar una ficha de monitoreo, o que rara vez converse con los estudiantes sobre sus necesidades o intereses, que muy poco integre a los padres de familia en el trabajo pedagógico; se requiere un director que genere espacios pedagógicos para todos los actores, que se involucre en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, que promueva comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes

Hernández (2019). Además, en el más breve plazo, se requiere un director que genere confianza e inspire a todos, que sea un trabajador apasionado de lo que hace, que promueva el trabajo colegiado con los docentes, que ambos realicen la planificación de cada unidad y sesión de aprendizaje; luego, desarrollen la clase junto con otros docentes bajo la modalidad de docencia compartida. Se necesita un director que no solo le interese la bonita infraestructura del colegio, sino que priorice la mejora de la infraestructura emocional de todos los actores. Tal como plantea el MINED (2014), cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes.

Robinson, V. M (2014). Los aspectos antes señalados podrían lograrse si se toma en cuenta las prácticas de liderazgo propuestas, que son cinco dimensiones que los directivos deben tomar en cuenta para una buena gestión: establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, y, garantizar un ambiente seguro y de soporte.

### **liderazgo centrado en el estudiante**

Los orígenes del liderazgo centrado en el alumno se nutren de un análisis sistemático de la evidencia sobre las conexiones entre diferentes tipos de liderazgo y los resultados estudiantiles (Robinson; Hohepa; Lloyd, 2007). El resultado de este análisis es un modelo de liderazgo escolar que describe el tamaño promedio de los efectos de cinco dimensiones de prácticas de liderazgo en los resultados escolares. El tamaño de los efectos oscila entre leve (asegurar un entorno ordenado y seguro; manejo estratégico de los recursos) a moderado (establecer objetivos y expectativas, aseguramiento de la calidad de la enseñanza) y muy significativo (liderar el aprendizaje y la formación docente).

### **Las cinco dimensiones del liderazgo centrado en el estudiante**

#### **Primera dimensión: establecer objetivos y expectativas.**

Robinson, V. M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007), aportan que los líderes tienen un impacto positivo cuando establecen objetivos en relación a los conocimientos, destrezas y competencias que los estudiantes deben aprender para cumplir con las aspiraciones expresadas en el currículo nacional. Esta dimensión también involucra establecer y comunicar las metas de aprendizaje, los estándares y las expectativas, y propiciar el involucramiento de todos los miembros del equipo en aras de lograr claridad y consenso respecto de los objetivos fijados.

La fijación de objetivos, crea una brecha entre las condiciones actuales y las que se desean alcanzar a futuro. Cuando las personas están comprometidas con un objetivo, esta brecha se expresa como un descontento constructivo que promueve conductas tendientes a lograr la meta. Para que los objetivos tengan este efecto motivador se requieren tres condiciones: capacidades, compromiso y claridad. En primer lugar, las personas cuyos esfuerzos son necesarios para la consecución del objetivo, deben sentir que poseen las capacidades para lograrlo o que en el proceso las desarrollarán mediante la experticia y el apoyo de otros. Segundo, el compromiso se genera cuando las personas perciben que hay una conexión entre un objetivo y lo que valoran. Por ejemplo, si los docentes valoran la visión del líder



en cuanto a propiciar que todos los estudiantes sean alumnos comprometidos y exitosos, respaldaron las metas específicas tendientes a mejorar los logros y el compromiso de determinados grupos de estudiantes. La tercera condición para establecer objetivos efectivos es la claridad. Cuando los objetivos son claros y específicos se puede efectuar un seguimiento de los progresos realizados e introducir los ajustes necesarios. Por el contrario, cuando son vagos, hay incertidumbre en cuanto al objetivo y a los progresos realizados. El establecimiento de objetivos mejora el desempeño y los aprendizajes; también tiene consecuencias psicológicas positivas ya que brinda un sentido de prioridad y de propósito, alejando la percepción de que todos los problemas son igualmente importantes y demandantes. Puesto que la mayoría de los líderes escolares deben establecer objetivos como parte de la planificación estratégica anual y de su propia formación profesional, ellos están familiarizados con el proceso. Sin embargo, el desafío no consiste en redactar objetivos sino en cumplir con los tres requisitos para el establecimiento de objetivos efectivos en aras de que las probabilidades de alcanzarlos sean mayores. El principal error que cometen los líderes escolares es establecer demasiados objetivos y no abocarse a ellos de manera permanente. Los objetivos se establecen en áreas que requieren mejora y, por ende, son por definición difíciles de alcanzar. Los líderes tienen que darse el tiempo – y concederles a los demás – para aprender lo que se requiere y para que dicho conocimiento se traduzca en nuevas rutinas escolares que garanticen la consecución de los objetivos.

### **Segunda dimensión: Asignar recursos de manera estratégica**

Una vez establecido los objetivos, los líderes ponen en práctica su capacidad estratégica seleccionando y asignando recursos; entre ellos, recursos materiales, económicos, tiempo y experticia para la consecución de los objetivos prioritarios. Si, por ejemplo, la escuela ha establecido como objetivo prioritario desarrollar el interés del alumnado por la lectura, el manejo estratégico de los recursos puede implicar la compra de libros adicionales para la biblioteca que sean interesantes para ellos. También puede traducirse en que, cuando el docente bibliotecario deje la escuela y

los recursos monetarios sean escasos, la opción de reducir las horas de funcionamiento de la biblioteca sea rechazada y se opte por ahorrar en otros ámbitos. La palabra “estratégico”, en la descripción de esta dimensión, indica que se trata de una destreza tendiente a alinear los recursos para la consecución de los objetivos más que en asegurar los recursos en sí mismos. Por lo tanto, esta dimensión no debe interpretarse como la capacidad de recaudar fondos, conseguir subvenciones o asociarse con empresas, ya que dichas destrezas pueden aplicarse o no en formas que sirvan a los objetivos prioritarios. En un contexto de escasos recursos, el liderazgo estratégico consiste en la capacidad de tomar decisiones respecto de la asignación de recursos en base a un sentido claro de qué objetivo tiene mayor o menor prioridad en un momento específico. Los líderes estratégicos protegen a las escuelas de escenarios para la obtención de recursos que atenten contra el logro de los objetivos prioritarios. Se resisten a iniciativas nacionales u otras que, por importantes y potencialmente útiles que sean, distraigan a los docentes de los aprendizajes y del esfuerzo ligado a la consecución de los objetivos fijados. Existe considerable evidencia en el sentido que la búsqueda de recursos bien intencionada pero no estratégica puede tener consecuencias negativas, tanto para el equipo docente como para los estudiantes, ya que las escuelas quedan inmersas en una serie de actividades de mejora fragmentadas. Puede que los directores adviertan que la atención de los miembros del equipo está dispersa, pero que la única forma de obtener los recursos necesarios y de propiciar el compromiso del equipo con diferentes intereses y fortalezas sea asociarse con distintas iniciativas. Adicionalmente, las necesidades emocionales y sociales de muchos estudiantes requieren de asociaciones externas. Frente a tantas demandas, los directores se sienten incapaces de rechazar determinados programas y razonan que de alguna manera estos se complementarán entre sí. Siguen adoptando o poniendo a prueba diferentes programas, pero no se esmeran lo suficiente para establecer o fortalecer la coordinación y la coherencia entre ellos (Newmann; Smith; Allensworth; Bryk, 2001, p. 298). El recurso más importante que gestionan los líderes son los docentes ya que, comparada con otras variables del sistema, la calidad de la docencia es el factor que más incide en las variaciones del desempeño

estudiantil (Nye; Konstantopoulos; Hedges, 2004). En las escuelas difíciles de dotar de personal, es particularmente importante que los líderes presten especial atención a los factores inherentes a la escuela que afectan la contratación o la retención docente (Grissom, 2011).

### **Tercera dimensión: Asegurar una enseñanza de calidad**

Esta dimensión consta de tres sub-dimensiones interrelacionadas. En primer lugar, los líderes de las escuelas de alto desempeño se distinguen de sus contrapartes en escuelas de bajo desempeño por ejercer una activa función de supervisión y coordinación del programa docente. Por ejemplo, en estos establecimientos los líderes escolares están más involucrados en establecer progresos del currículo en los diferentes niveles escolares. Segundo, a diferencia de lo que ocurre en las escuelas de bajo desempeño, es más probable que los docentes de las escuelas de alto desempeño informan que los líderes observan la enseñanza en aula y brindan retroalimentación para mejorar la enseñanza. Estos hallazgos sobre los beneficios de la retroalimentación por parte de los líderes difieren sustancialmente de los testimonios habituales de los docentes en cuanto a que las evaluaciones no los ayudan a mejorar la enseñanza (Ellett; Teddlie, 2003; Sinnema; Robinson, 2007). La evidencia más reciente confirma que los líderes que visitan las aulas y brindan retroalimentación en función de la formación docente, inciden positivamente en el desempeño estudiantil. Sin embargo, cuando visitan el aula para “ser vistos en la sala de clases o con una vaga función de monitoreo, es más probable que el impacto sea negativo. En tercer lugar, se comprobó que las escuelas de alto desempeño hacen mayor hincapié en que sus profesores monitoreen los resultados de los estudiantes y que ajusten su enseñanza en base a los resultados de las evaluaciones. Varios mecanismos teóricos concurren en esta dimensión. Los conceptos de coherencia y alineación contribuyen a explicar su importancia, dado que los progresos curriculares, las evaluaciones alineadas con el currículo y los enfoques docentes consistentes mejoran las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Sabemos que es más probable que los estudiantes aprendan cuando sus experiencias se conectan entre sí y se construyen unas sobre otras (Bransford;

Brown; Cocking, 2000). Mientras más fragmentado y sobrecargado el currículo, menores son las probabilidades de que los estudiantes logren establecer dichas conexiones. Por ejemplo, es muy probable que los niños que están aprendiendo a leer en escuelas donde hay discontinuidad entre el vocabulario y el enfoque de lectoescritura adoptado en el preescolar y el primer grado, o entre las actividades de lectoescritura en el hogar y la escuela, tropiecen con dificultades para establecer una conexión entre su experiencia actual y la pasada. La literatura sobre retroalimentación y autorregulación constituye un buen recurso para comprender cómo los líderes pueden mejorar el desempeño estudiantil a través de la observación del profesor y la retroalimentación.

#### **Cuarta dimensión: Liderazgo en el aprendizaje y la formación docente**

Esta dimensión del liderazgo abarca muchos otros factores aparte de financiar y organizar el aprendizaje y la formación docente. Supone también que los líderes participen activamente en esas instancias con los profesores, modelando el rol de aprendizaje y liderando, por lo menos en relación a las actividades de aprendizaje relevantes para los objetivos prioritarios. Los contextos para dicho aprendizaje son formales (reuniones del equipo docente o actividades de formación profesional) e informales (conversaciones en los pasillos o en la oficina sobre aspectos específicos de la enseñanza y el aprendizaje). ¿Por qué tiene un impacto tan alto esta dimensión de liderazgo? Una de las posibles explicaciones es que los líderes que reciben una puntuación alta en esta dimensión se focalizan sistemáticamente en mejorar la calidad de los docentes y de la enseñanza, y que este es el factor en las escuelas que tiene mayor impacto en los resultados estudiantiles. Otra interpretación es que los líderes que participan activamente con los profesores adquieren una mayor comprensión de las condiciones que estos requieren para mejorar sus prácticas, en línea con lo que sugiere la formación profesional. Por ejemplo, al aprender a la par con sus docentes, pueden apreciar que el cambio sostenido exigirá nuevas rutinas en materia de agrupamiento de los estudiantes, programación, recursos docentes y márgenes de tiempo. También tendrán un mejor conocimiento de la duración y de las probables etapas del proceso de cambio.

Para liderar el aprendizaje docente se requiere un buen conocimiento de las cualidades que pueden incidir mayormente en que sea efectivo, es decir, que reporte mayores beneficios a los estudiantes de los docentes que participan en el proceso. La investigación actual nos brinda una buena guía respecto del contexto, el contenido, las actividades y los procesos de aprendizaje asociados con una formación profesional más y menos efectiva. (Timperley; Alton-Lee, 2008; Timperley; Wilson; Barrar; Fung, 2007). En relación al contexto, las oportunidades efectivas se caracterizan por períodos de aprendizaje más prolongados, el uso de experticia externa, el compromiso de los docentes con el proceso, aunque los docentes se hayan ofrecido o no en forma voluntaria, y el alineamiento de la formación profesional con las prioridades y las políticas en curso. Los contenidos asociados a un mayor impacto en los alumnos de los profesores participantes tienen las siguientes cualidades: integración de principios teóricos y ejemplos prácticos; un claro acento en las contribuciones de los profesores a los resultados estudiantiles y un foco en la utilización de las evaluaciones estudiantiles para mejorar la enseñanza. La efectividad de la formación profesional no depende de que se hayan realizado o no observaciones en el aula o de la retroalimentación a los profesores, las lecturas profesionales u otras actividades. Más importante que la elección de una actividad en particular, es la alineación entre el propósito con la actividad, el ofrecer diferentes actividades, tener un claro enfoque en el impacto de la enseñanza en los estudiantes y brindar oportunidades para debatir conceptos claves. Finalmente, los procesos de aprendizaje relacionados con una formación profesional efectiva implica poner a prueba las concepciones de los docentes, una conexión profunda con su forma de pensar y, cuando sea necesario, la construcción conjunta de nuevas concepciones y prácticas. Una implicación clara de esta investigación es que la formación profesional exige grandes destrezas de facilitación.

#### **Quinta dimensión: Asegurar un entorno ordenado y seguro**

Esta dimensión se refiere al establecimiento de un entorno ordenado, seguro y apoyador donde los docentes puedan centrarse en la enseñanza y los alumnos en

aprender. Las conductas de liderazgo que contribuyen a esta dimensión incluyen, entre otras, un foco en la comprensión intercultural y el respeto por la diferencia, un código de disciplina claro, interrupciones mínimas del tiempo de instrucción y efectividad en la resolución de conflictos. El sentido de seguridad y orden constituye una de las necesidades humanas más básicas. Su ausencia tiene un impacto directo en la motivación de los estudiantes para aprender y en la participación escolar (Bryk; Sebring; Allensworth; Luppescu; Easton, 2010). La falta de seguridad y orden también afecta directamente el tiempo de aprendizaje, ya que interrumpe las rutinas de la escuela y del aula. En vez de abordar los temas relacionados con el manejo de los alumnos caso por caso, el orden se establece mediante un conjunto estándar de principios operativos y rutinas que brindan respuestas a los problemas comunes de cada día, como, por ejemplo, el uso y resguardo de los dispositivos móviles en el aula. Las rutinas escolares consagran los principios y expectativas implícitas o explícitas y se refuerzan mediante una cultura escolar de responsabilidad y rendición de cuentas colectiva. Es necesario seguir las rutinas, pero estas también deben cuestionarse cuando ya no cumplen su propósito. En otras palabras, el liderazgo exige que las personas se hagan responsables de respetar las decisiones colectivas y al mismo tiempo se mantiene abierto a la posibilidad de modificar dichas decisiones. Los estudiantes obtienen mejores logros y se involucran más en los aprendizajes cuando impera el orden en las salas de clases. Las aulas productivas y ordenadas son aquellas donde las expectativas en torno a las conductas se negocian con los estudiantes, se articulan claramente y se cumplen en forma consistente. Las relaciones entre docentes y alumnos son de vital importancia; las normas se transformarán en fuente de conflicto si los estudiantes no tienen una buena relación con los docentes. Si los líderes no establecen normas de conducta en todos los niveles del establecimiento escolar, los docentes tropezarán con grandes dificultades para que sus aulas sean productivas. La capacidad de manejar las conductas disruptivas es una de las destrezas claves que deben tener los docentes y es preciso contar con un enfoque global en la escuela para respaldarlos en esta labor. Visto desde una perspectiva educativa más que empresarial, el trabajo de crear un entorno escolar seguro y ordenado se traduce

fundamentalmente en mejorar el involucramiento físico, emocional y cognitivo de los estudiantes brindando respuesta a sus necesidades de apoyo y cuidado, control sobre sus aprendizajes, y logro académico (Wang; Holcombe, 2010). Por otra parte, el compromiso de los estudiantes con la escuela, particularmente mediante la asistencia, está directamente relacionado con su percepción de si el entorno en que se desenvuelven es o no física y psicológicamente seguro y de si la mayoría de los docentes los aprecian o no.

#### Desempeño del director/a

La actual educación requiere de un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del director, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todos los estudiantes. Para tener mejores resultados se requiere configurar el rol del director, que sea una persona apasionada, que inspire y movilice a todos los miembros de la comunidad educativa hacia el cumplimiento de las metas y objetivos. Necesitamos un director como líder pedagógico y una comunidad educadora.

La investigación sobre liderazgo escolar, y específicamente sobre liderazgo instruccional generada alrededor del mundo busca explicar el efecto de este dominio en la mejora de prácticas de los profesores y, por ende, en los logros académicos de los estudiantes. Por autoridad instruccional se entiende la influencia ejercida al interior de la organización para lograr que la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes sean cada vez más profundos. El conocimiento acumulado en los últimos 40 años ha permitido avanzar en la definición de las dimensiones que conforman este liderazgo instruccional, pudiendo ser identificadas, sistematizadas y comparadas en distintas latitudes. El liderazgo de los directores y de los equipos directivos, cuando tienen un foco instruccional, logra explicar en una magnitud significativa los resultados de aprendizaje. Esta magnitud, si bien es menor que el impacto que tiene el trabajo que los profesores realizan directamente dentro de la sala de clases, operaría conformando una cadena de influencias para la mejora educativa y el logro de los aprendizajes. Con el objetivo de poder visualizar y

enseñar aquellas prácticas ejercidas por los líderes escolares que han mostrado tener más impacto en los resultados de los estudiantes, Magdalena Müller destaca las cinco dimensiones propuestas por Viviane Robinson (2007) y su equipo que se han explicado anteriormente cómo establecer metas y expectativas. Una de las tareas clave de los líderes escolares, tiene que ver con el planteamiento de metas compartidas centradas en el aprendizaje y de una estrategia que permita su consecución. Las metas, además de marcar cuál será el rumbo de la escuela, también tienen un rol clave en la motivación, tanto a nivel organizacional como de equipos e incluso a nivel individual. Por otro lado, el tener metas claras es el requisito base para fijar expectativas sobre el desempeño en la organización y sobre sus resultados. Es tarea de los líderes comunicar estas metas y propiciar el involucramiento de los demás miembros del equipo, de tal manera que cada uno sepa qué es lo que se espera de él o ella. (Robinson, 2007)

Como se mencionó anteriormente, los recursos de una organización, tanto materiales como humanos, son la pieza fundamental para lograr un determinado objetivo. Sin recursos, no es posible construir el camino hacia las metas. El manejo estratégico de los recursos incluye elementos como la contratación de personal calificado, la destinación de insumos y la asignación monetaria a las distintas iniciativas que se estén llevando a cabo. Se trata de asegurar los recursos y su distribución con propósitos instruccionales.

Para Robinson, V. Lloyd (2008), es de gran importancia que un líder escolar mantenga un involucramiento directo en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum. Esto se materializa en la participación en cuatro elementos fundamentales: (1) el involucramiento constante en discusiones sobre temas clave para la enseñanza, como por ejemplo cómo las prácticas de los profesores están impactando en los resultados de los estudiantes; (2) coordinación de los planes y programas que se ejecutan en la organización, lo cual implica la revisión del currículum, con una intención y acciones concretas para revisar y mejorar, asegurando el logro de las metas de aprendizaje tanto en cada curso como en cada nivel; (3) conocer qué es lo que sucede dentro de la sala, por medio de



visitas regulares al aula y retroalimentaciones a los profesores basadas en criterios claros sobre lo que significa una buena enseñanza; (4) que los líderes aseguran que sus profesores monitoreen los resultados de los estudiantes de manera sistemática, tomando nota de sus progresos y ajustando su enseñanza de manera dinámica.

Para Viviane Robinson (2007) promover y participar en el aprendizaje de los profesores y su desarrollo profesional es la dimensión que más impacto tiene al interior de la organización. Esta supone líderes que no sólo promuevan o apoyen el aprendizaje profesional formal e informal de los profesores y demás profesionales, sino que también participen activamente de estas instancias, ya sea en un rol de aprendizaje, es decir a la par del resto del equipo, o liderándolas. Lo que Robinson pudo ver en su investigación es que en aquellas escuelas en que los profesores reportaron tener líderes que participan activamente en el aprendizaje y desarrollo profesional, más altos parecían ser los logros de los estudiantes.

Los líderes efectivos aseguran un ambiente ordenado y apoyador. Esto implica crear un entorno que haga posible centrarse en elementos prioritarios: que los profesores se enfoquen en su enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje. Para ello, es clave reducir presiones externas e interrupciones, y crear un clima que haga sentirse a los miembros de la escuela seguros, apoyados y reforzados en sus expectativas, tanto dentro como fuera de la sala de clases. Por otro lado, una característica de las escuelas que sobresalen en este aspecto es su capacidad para afrontar los conflictos: sus líderes tienen la capacidad de identificarlos y resolverlos de manera rápida y efectiva.

La investigación ha logrado identificar cuáles son las prácticas más efectivas, pero la invitación no es solo a ejecutarlas, sino también a volverse expertos en ellas, es decir, desarrollar experticia directiva. Un experto es quien demuestra un desempeño superior en tareas representativas y auténticas de su profesión. Cada una de las dimensiones descritas por Viviane Robinson puede ser calificada como representativa y más aún, clave del trabajo de los líderes escolares. En ese sentido, cabe preguntarse cuáles son aquellas que se entienden como prioritarias, y que por

ende necesitan más dedicación en tiempo y esfuerzo para perfeccionarse. La respuesta la tiene la misma autora, pues aquellas que marcan un mayor efecto son establecer metas y expectativas y promover y participar en el aprendizaje de los profesores y su desarrollo profesional. La primera, tal como se comentó, porque es la que marca el rumbo de la escuela y motiva a sus miembros a seguirlo, y la segunda, porque es la que entrega capacidades al interior del equipo docente y profesional para lograrlo.

Es importante recalcar que, pese a que las dimensiones destacadas han demostrado ser efectivas a través de distintas realidades, cada contexto es distinto, cada escuela tiene sus propias características y está en una fase distinta de desarrollo organizacional. Estas dimensiones pueden servir de orientación para la reflexión, como líderes y como escuela, de manera de reconocer cuáles son aquellas prácticas en las cuales es necesario poner más énfasis. Lo importante, es poder analizar la propia experiencia al interior de la escuela y buscar las estrategias para asegurar la coherencia con las prioridades y metas establecidas previamente, generando las condiciones que faciliten su cumplimiento.

### **Las tres capacidades del liderazgo centrado en el estudiante**

Si bien las cinco dimensiones de este modelo de liderazgo centrado en el estudiante responden a la pregunta “¿qué tienen que hacer los líderes (en base a la evidencia) para tener un mayor impacto en los resultados de los alumnos?”, ellas no indican cómo lograrlo. Para ello, habrá que formular y responder a una nueva pregunta: “¿Cuáles son los conocimientos y destrezas (capacidades) que deben tener los líderes para poner en práctica las cinco dimensiones con confianza?” Nuevamente, en base a la evidencia, argumentamos que hay tres capacidades claves: utilizar los conocimientos relevantes para tomar decisiones de liderazgo, resolver problemas complejos y crear relaciones de confianza (Robinson, 2008). Lo que se requiere es la capacidad para utilizar los conocimientos. Asimismo, es preciso contar con un conocimiento profundo de los aspectos medulares de la enseñanza y el aprendizaje para que las generalizaciones que arroja la investigación, como aquellas en que se

basa el modelo de liderazgo centrado en el estudiante, puedan aplicarse en forma flexible en diferentes contextos, preservando al mismo tiempo su integridad. Tomemos, por ejemplo, la primera dimensión del liderazgo centrado en el estudiante: establecer objetivos y expectativas. La mayoría de los líderes escolares declaran tener buenas destrezas en este ámbito porque se les exige en forma rutinaria que establezcan metas de formación profesional, anuales y estratégicas. Sin embargo, las investigaciones que hemos realizado sobre la fijación de objetivos arrojan que muy pocos incluyen los elementos necesarios para que dicho proceso sea efectivo. Ello se debe en parte a que, si bien los líderes tienen un conocimiento superficial de cómo establecer objetivos, desconocen en gran medida los principios subyacentes y las condiciones necesarias para que funcionen (Latham; Locke, 2006; Seijts; Latham, 2012). La segunda capacidad del liderazgo centrado en el estudiante – resolver problemas complejos – es esencial para el liderazgo efectivo y para el desempeño organizacional ya que conlleva el conocimiento y la reducción de las barreras que obstaculizan el logro de los objetivos (Mumford; Zaccaro; Harding; Jacobs; Fleishman, 2000; Zaccaro; Mumford; Connelly; Marks; Gilbert, 2000). Si un líder escolar desea mejorar la comprensión en matemáticas de los alumnos, no basta tener un conocimiento cabal de la pedagogía, el líder deberá además ser capaz de discernir y afrontar retos, tales como los conocimientos matemáticos limitados de los propios docentes, las creencias de los profesores y alumnos sobre sus capacidades en matemáticas y las prácticas de evaluación que recompensan la fluidez en matemáticas por sobre la comprensión. La resolución de problemas complejos implica discernir cuáles son los desafíos e idear soluciones para superarlos. Para los líderes educativos, la resolución de problemas es casi siempre un proceso social que involucra a colegas reales con los que posiblemente tengan una historia de desavenencias y tensiones. Es un contexto muy disímil al proceso solitario de resolución de problemas utilizado en algunos estudios empíricos sobre la resolución de problemas educativos. (Brenninkmeyer; Spillane, 2008).

La tercera capacidad necesaria para poner en práctica el liderazgo centrado en el estudiante es construir relaciones de confianza (Bryk; Schneider, 2002; 2003). Si

bien las destrezas interpersonales ocupan un lugar central en gran parte de los debates sobre el liderazgo, el enfoque que adoptó en el liderazgo centrado en el estudiante es que las relaciones entre los adultos deben estar al servicio de los intereses de los estudiantes. En otras palabras, la capacidad que deben poner en práctica los líderes centrados en el estudiante es construir confianza, a la vez que se abocan a la ardua tarea de mejorar la enseñanza y los aprendizajes. Muchos líderes se esfuerzan por integrar estos dos propósitos, especialmente cuando tienen dudas sobre el desempeño o la conducta de los docentes.

#### Gestión Gerencial en la Educación.

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, la gestión gerencial es el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos. Tomar decisiones exige del director y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones. Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje. Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete. Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de Gestión: Gestión como creación

de las condiciones para el futuro educativo que se quiere lograr se concrete. Esto significa: que se debe tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

Importancia de una buena gestión gerencial.

La gestión gerencial es importante porque se encarga de orientar a los integrantes de una empresa hacia los objetivos puntualizados, mediante planes concretos que aseguren el acertado desarrollo de las operaciones y de las actividades. Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación.

### **CAPÍTULO III**

#### **Metodología**

En el siguiente apartado se muestran los principales elementos para la selección de la muestra y proceso metodológico en el cual se guió la investigación para la recolección de datos.

Sampieri, R. (2014), menciona que la investigación cualitativa descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.

La investigación realizada es de tipo descriptivo enfocado al componente cualitativo ya que a través de ella se buscó analizar e interpretar la información recolectada a través de la aplicación de las encuestas sobre la mejora de la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes de los y las estudiantes, y también analizar el rol que juegan los directores para cumplir con la calidad educativa. Esto se hizo con dos instituciones educativas públicas y una privada en educación media, luego se hizo comparaciones entre estas instituciones para así poder analizar y concluir cuáles son las prácticas educativas que les funcionan a cada una de ellas y que contribuyen a mejorar la calidad, específicamente en el rendimiento académico, y así se diseñó una propuesta de programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

Se tomaron dos instituciones del sector público, el Complejo Educativo Cristóbal Colón ubicado en el municipio de Nahulingo en el departamento de Sonsonate y el Instituto Nacional General Francisco Menéndez (INFRAMEN) ubicado en el municipio de San Salvador en el departamento de San Salvador. Además, una del sector privado, el Colegio San Francisco de Asís en el municipio de Sonsonate, departamento de Sonsonate. En las tres instituciones se evaluó únicamente al nivel de educación media para poder hacer una comparación entre ambos sectores.

### **3.1 Participantes**

#### **Población**

Para la selección de esta población se tomaron en cuenta al personal docente, directores/as y subdirectores/asa de dos instituciones públicas, una de la zona occidental y una de la zona central en el nivel de educación media, así como de una privada de la zona occidental, estos hacen un total de 90 docentes, 3 directores y 4 subdirectores.

#### **Muestra**

La muestra de la población que se tomó en cuenta para la investigación en las 3 instituciones educativas es de bachillerato y se tomaron 73 docentes, y la población total de directores y subdirectores los cuales fueron 3 directores y 4 subdirectores.

La muestra se ha conglomerados de la siguiente forma

$$n = \frac{\frac{Z^2 p q}{(e)^2}}{1 + \frac{\frac{Z^2 p q}{(e)^2}}{N}}$$

$n$  = tamaño de la muestra que se deseaba conocer.

$N$  = tamaño conocido de la población.

$z$  y  $q = 0.50$  y  $0.50$  y los valores de  $z$  (nivel de confianza) y  $e$  (error tolerado al extrapolar de la muestra de la muestra a la población) de  $0.05$ .

= El nivel de confianza va a ser del 95%, por lo tanto  $z = 1.96$

La muestra necesaria fue:

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{\frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}}{90}}$$
$$n = \frac{384}{1 + \frac{384}{90}}$$

$n = 73$  docentes

Para esta investigación se tomaron tres instituciones educativas que ofrecen educación media, dos públicas y una privada. En la **Tabla 1** se presentan las distribuciones de la población.

**Tabla 1**

*Personal de las Instituciones Educativas seleccionadas según género*

<b>Institución Educativa</b>	<b>Municipio y Departamento</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
<b>Complejo Educativo Cristóbal Colón</b>	Nahulingo, Sonsonate	4	4	8
<b>Instituto Nacional General Francisco Menéndez</b>	San Salvador, San Salvador	35	36	71
<b>Colegio San Francisco de Asís</b>	Sonsonate, Sonsonate	9	9	18
<b>Total</b>		48	49	97

**Fuente:** elaboración propia



De la población se tomó una muestra de 73 docentes y el total de la población de directores y subdirectores. En la **Tabla 2** se presentan las distribuciones de la muestra.

**Tabla 2**

*Número de Directores, Subdirectores y Docentes a encuestar según género.*

<b>Cargo</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
<b>Director/a</b>	3	_____	3
<b>Sub director/a</b>	2	2	4
<b>Docentes</b>	34	39	73
<b>Total</b>	39	41	80

**Fuente:** elaboración propia

### **3.2 Instrumentos**

La técnica utilizada para llevar a cabo la investigación fue la encuesta para los directores y subdirectores de las instituciones.

El instrumento para los docentes fue una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, esta selección está basada en la facilidad y rapidez para obtener datos de tipo cualitativos a través de las preguntas abiertas de la encuesta y los datos de tipo cuantitativos serán obtenidos a través de las preguntas cerradas.

La encuesta permitió obtener los datos según las variables de estudio que son: La calidad educativa y rendimiento académico de los estudiantes y La gestión administrativa de los directores, a la vez facilitó su aplicabilidad con las personas objeto de estudio. Se ha hecho una prueba piloto de fiabilidad de las encuestas a 12 docentes del departamento de San Salvador, para validar la congruencia con las

variables mencionadas anteriormente, para valorar tiempo, esfuerzo, fiabilidad, y claridad en las preguntas.

Trespalacios, J. (2005), aporta que las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

### **3.3 Estrategia de análisis de datos**

Esta investigación se desarrolló desde un enfoque descriptivo de investigación enfocado al componente cualitativo, la información fue obtenida a través de encuestas con preguntas abiertas y cerradas para poder obtener más información a profundidad. El primer paso para el análisis fue el descubrimiento y obtención de datos, luego se completó la revisión y transcripción de datos, se hizo la organización de los datos según criterios, se completó la categorización y por último se hizo análisis de los datos y generación de conclusiones, se hizo gráficos de pastel y tablas para describir y analizar la información que se obtendrá de las encuestas y se investigó sobre las variables que son la calidad educativa y rendimiento académico de los estudiantes y la gestión administrativa de los directores. Estas variables han venido tomando mucha importancia a través del tiempo y están presentes en la realidad de la educación en El Salvador y continúan siendo un reto para el Sistema Educativo, por esta razón, fue necesario indagar sobre la calidad educativa y el rendimiento académico de los y las estudiantes.

La información de esta investigación ha sido extraída de fuentes primarias, secundarias. Se ha incluido información propia e información reorganizada. Además, se ha extraído información de fuentes terciarias como documentos y tesis relevantes que han sido desarrollados por otras instituciones u organismo y a su vez tratan el tema de estudio, logrando describir el contexto actual de la evolución de la

calidad educativa y la importancia del rol del director para el rendimiento académico de los estudiantes.

Las estrategias de análisis de datos se realizaron primeramente a través del descubrimiento y la obtención de los datos de las encuestas, se preparó, revisó, y se hizo una transcripción de los datos, se hizo una organización de los datos según las respuestas de los docentes y directores encuestados, luego se hizo una categorización codificando los datos que fueron preparados para el análisis obtenido de los resultados.

## **CAPÍTULO IV**

En este capítulo se analizarán los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación dirigidos a docentes, directores y subdirectores. Este trabajo se ha realizado con diferentes puntos de vista de lo que es y debería ser la calidad educativa y qué tanto influye el rol del director en el rendimiento académico de los y las estudiantes. Con este trabajo de investigación se busca comparar las gestiones administrativas de los directores del sector público y privado en educación media en función de la mejora de la calidad educativa enfocada al aprendizaje de los estudiantes, a su vez, identificar qué factores impactan negativa y positivamente la calidad educativa a través de la administración y finalmente recopilar buenas prácticas administrativas que contribuyen a la mejora de la calidad educativa.

### **4.1. Descripción e interpretación de resultados**

En este apartado se procede a presentar la información recopilada con la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, directores y subdirectores.

## **RESULTADOS**

De la muestra seleccionada se han tomado docentes de diferente sexo. En la **Tabla 3** se presenta el sexo de los docentes.

### **Tabla 3**

### *Sexo de Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	30	41.1%
Femenino	43	58.9%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra seleccionada se han tomado directores y subdirectores de diferente sexo. En la **Tabla 4** se presenta el sexo de los directores y subdirectores.

### **Tabla 4**

#### *Sexo de Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	5	71.4%
Femenino	2	28.6%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis:**

El 41.1% de docentes son de sexo masculino y el 58.9% de docentes son de sexo femenino. Por otra parte, el 71% de directores y subdirectores son de sexo masculino y el 28.6% son de sexo femenino.

De la muestra seleccionada también se ha tomado docentes por cada institución educativa. En la **Tabla 5** se presentan la distribución de los docentes encuestados por institución.

### **Tabla 5**

#### *Número de Docentes por Centro Escolar*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
------------------	-------------------	-------------------

COED Cristóbal Colón	8	11%%
Instituto Nacional "General Francisco Menéndez"	58	79%
Colegio San Francisco de Asís	7	10%%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra seleccionada también se ha tomado docentes por sector. En la **Tabla 6** se presentan la distribución de los docentes encuestados por sector.

**Tabla 6**

*Número de Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Instituciones públicas	66	90%
Instituciones Privadas	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra seleccionada también se ha tomado directores y subdirectores por cada institución educativa. En la **Tabla 7** se presentan la distribución de los directores y subdirectores encuestados por institución.

**Tabla 7**

*Número de Directores y Subdirectores por Centro Escolar*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
COED Cristóbal Colón	3	43%
Instituto Nacional "General Francisco Menéndez"	2	29%
Colegio San Francisco de Asís	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra seleccionada también se ha tomado directores y subdirectores por sector. En la **Tabla 8** se presentan la distribución de los directores y subdirectores encuestados por sector.

### **Tabla 8**

*Número de Directores y Subdirectores por sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Instituciones públicas	5	71%
Instituciones Privadas	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis:**

El 11% de docentes encuestados pertenecen al Complejo Educativo Cristóbal Colón, el 79% pertenecen al Instituto Nacional "General Francisco Menéndez" y el 10% pertenecen al Colegio San Francisco de Asís. Mientras que el 43% de los Directores y Subdirectores encuestados pertenecen al Complejo Educativo Cristóbal Colón, el 29% pertenecen al Instituto Nacional "General Francisco Menéndez" y el 29% pertenecen al Colegio San Francisco de Asís. El INFRAMEN pese a que tiene más docentes solo tiene un director y un subdirector sin embargo el Cristóbal con menos docentes tiene un director y 2 subdirectores.

De la muestra de docentes seleccionada también se muestra los años de experiencia. En la **Tabla 9** se presentan los años de experiencia que les ayudó a estar en su posición actual

### **Tabla 9**

*Años de Experiencia para Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 a 10 años	29	40%
11 a 20 años	24	33%
21 a 30 años	12	16%
más de 30 años	8	11%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra de directores y subdirectores seleccionada también se muestra los años de experiencia. En la **Tabla 10** se presentan los años de experiencia que les ayudó a optar al cargo de liderazgo actual

**Tabla 10**

*Años de experiencia de Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 a 10 años	6	86%
11 a 20 años	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

El 40% de docentes encuestados tienen entre 1 a 10 años de experiencia en el área de la educación, el 33% tienen de 11 a 20 años, el 16% tienen entre 21 a 30 años y el 11% tiene más de 30 años. Mientras que el 86% de directores y subdirectores encuestados tienen entre 1 a 20 años y por último el 14% tiene entre 11 a 20 años.

De la muestra de docentes seleccionada también se presenta el nivel Escalafonario que poseen. A continuación, en la **Tabla 11** se muestra el nivel

**Tabla 11**

*Nivel Escalafonario Docente*

<b>Nivel Escalafonario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel 1	44	60%
Nivel 2	29	40%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra de docentes seleccionada también se presenta el nivel Escalafonario por sector. A continuación, en la **Tabla 12** se muestra el nivel por sector

**Tabla 12**

*Nivel Escalafonario Docente por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Instituciones públicas nivel 1	41	56%
Instituciones públicas nivel 2	25	34%
Instituciones Privadas nivel 1	3	4%
Instituciones Privadas nivel 2	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia



De la muestra de directores y subdirectores seleccionada también se presenta el nivel Escalafonario. A continuación, en la **Tabla 13** se muestra el nivel

**Tabla 13**

*Nivel Escalafonario Directores y Subdirectores*

<b>Nivel Escalafonario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel 1	7	100%
Nivel 2	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

El 60% de los docentes encuestados poseen el nivel Escalafonario 1, y el 40% poseen el nivel Escalafonario 2. Mientras que el 100% de los directores y subdirectores poseen el escalafón nivel 1.

De la muestra de docentes seleccionada también se pidió saber su especialidad, en la **Tabla 14** se muestra la especialidad

**Tabla 14**

*Especialidades de Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inglés	15	21%
Biología y química	3	4%
Informática	11	15%
Matemáticas	13	18%
Lenguaje	7	10%
Ciencias comerciales	4	5%

Educación	1	1%
Química	3	4%
Sociales y matemática	1	1%
Estudios sociales y ciencias	1	1%
Sociales	5	7%
Artística	2	3%
Ciencias	6	8%
Inglés y ciencias	1	1%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra de docentes seleccionada también se pidió saber su especialidad por sector, en la **Tabla 15** se muestra la especialidad por sector

**Tabla 15**

*Especialidades de docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia a sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje sector privado</b>	<b>Porcentaje total</b>
Inglés	1	14	15	1%	21%
Biología y Química	0	3	3	0%	4%
Informática	1	10	11	1%	15%
Matemáticas	1	12	13	1%	18%
Lenguaje	1	6	7	1%	10%
Ciencias Comerciales	2	2	4	3%	5%
Educación	0	1	1	0%	1%
Química	0	3	3	0%	4%

Sociales y Matemática	0	1	1	0%	1%
Estudios sociales y Ciencias	0	1	1	0%	1%
Sociales	0	5	5	0%	7%
Artística	0	2	2	0%	3%
Ciencias	0	6	6	0%	8%
Inglés y ciencias	1	0	1	1%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra de directores y subdirectores seleccionada también se pidió saber su especialidad ya que es importante saber si poseen una que apoye para el puesto de liderazgo, en la **Tabla 16** se muestra la especialidad

**Tabla 16**

*Especialidad de Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ciencias	2	29%
Administración	4	57%
Matemáticas	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De la muestra de directores y subdirectores seleccionada también se pidió saber su especialidad por sector, ya que esto nos ayuda a comparar a ambos sectores y sus líderes, en la **Tabla 17** se muestra la especialidad por sector

**Tabla 17**

*Especialidad de Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje sector privado</b>	<b>Porcentaje total</b>
Ciencias	0	2	2	0%	29%
Administración	1	3	4	14%	57%
Matemáticas	1	0	1	14%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>28,6%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

El 21% de los docentes encuestados mencionan que su especialidad es el idioma inglés, el 4% menciona que biología y química, el 15% respondió que informática, el 18% mencionó que matemáticas, el 10% lenguaje, el 5% ciencias comerciales, el 1% educación física, el 4% química, el 1% sociales y matemática, el 1% estudios sociales y ciencias, el 7% sociales, el 3% artística, el 8% ciencias, y finalmente el 1% idioma inglés y ciencias. Por otra parte, el 29% de directores y subdirectores mencionaron que su especialidad es ciencias, el 57% respondió que administración, y el 14% respondió que matemáticas. Al comparar el sector público y privado, los directores y subdirectores del sector público tienen 2 con especialidad de ciencias y 3 de administración, una especialización de administración no es requerida para

el cargo. En el caso de los docentes, la especialidad que más predomina es el inglés.

Es importante saber si una institución educativa tiene sus bases bien definidas para saber lo que espera a ser a futuro y saber si los docentes saben de estas. A continuación, en la **Tabla 18** se presentan los resultados si la institución ha declarado su visión y misión según docentes

**1. La institución educativa ha declarado su visión y misión. Si\_\_\_ No\_\_\_**

**Porque:**

**Tabla 18**

*Visión y Misión según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	72	98.6%
NO	1	1.4%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber si por sector la institución tiene claro de cuál es su misión y visión. A continuación, en la **Tabla 19** se presentan los resultados si la institución ha declarado su visión y misión según docentes por sector

**Tabla 19**

*Visión y Misión según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje total</b>
SI	7	65	72	99%
NO	0	1	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Es importante saber si los directores y subdirectores también saben y tienen en cuenta la misión y visión de su institución. A continuación, en la **Tabla 20** se presentan los resultados si la institución ha declarado su visión y misión según directores y subdirectores

**Tabla 20**

*Visión y Misión según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber si por sector la institución tiene claro de cuál es su misión y visión y si los líderes educativos lo tienen presente. A continuación, en la **Tabla 21** se presentan los resultados si la institución ha declarado su visión y misión según directores y subdirectores por sector

**Tabla 21**

*Visión y Misión según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	5	7	100%
NO	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

## **Análisis:**

El 98.6% de la población de docentes encuestada respondió que sí se ha declarado la visión y misión dentro de la institución educativa y un 1.4% respondió que no se ha hecho, mientras que la población de directores un 100% respondió que sí se ha declarado una visión y misión, y el 1.4% de docentes del sector público que manifestó que no, solamente es parte de desinformación como se ha declarado en los comentarios.

Es importante saber si la visión muestra con claridad las metas de la institución para el futuro. A continuación, en la **Tabla 22** se presentan los resultados si la visión de la institución denota con claridad lo que se desea ser a futuro según docentes

**2. La visión denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro. Si\_\_\_  
No\_\_\_ Porque:**

**Tabla 22**

*Visión con Claridad según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	68	93.2%
NO	5	6.8%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber si la visión muestra con claridad las metas de la institución para el futuro según sectores. A continuación, en la **Tabla 23** se

presentan los resultados si la visión de la institución denota con claridad lo que se desea ser a futuro según docentes por sector

**Tabla 23**

*Visión con Claridad según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	61	68	93%
NO	0	5	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Se deseaba saber si los directores y subdirectores consideran que la visión denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro. A continuación, en la **Tabla 24** se presentan los resultados si la visión de la institución denota con claridad lo que se desea ser a futuro según directores y subdirectores

**Tabla 24**

*Visión con Claridad según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber por sector si los directores y subdirectores consideran que la visión denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro. A continuación, en la **Tabla 25** se presentan los resultados si la visión de la institución



denota con claridad lo que se desea ser a futuro según directores y subdirectores por sector

**Tabla 25**

*Visión con Claridad según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	5	7	100%
NO	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

El 93.2% de la población de docentes encuestada respondió que la visión denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro y un 6.8% respondió que no siempre, mientras que la población de directores un 100% respondió que sí se denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro. Comparando ambos sectores, el 7% de docentes del sector público declaró que la visión no denota con claridad lo que se desea ser a futuro.

**3. Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos. Si\_\_\_ No\_\_\_ Porqué:**

Es importante saber si los docentes consideran que su centro escolar potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos. A continuación, en la **Tabla 26** se presentan los resultados si lo hacen o no según docentes

**Tabla 26***Centro Escolar de Calidad según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	70	96%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber por sector para poder hacer la comparación si los docentes consideran que su centro escolar potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos. A continuación, en la **Tabla 27** se presentan los resultados si lo hacen o no según docentes por sector

**Tabla 27***Centro Escolar de Calidad según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	63	70	96%
NO	0	3	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

La opinión de los líderes educativos también es importante y si consideran que su centro escolar potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos. A continuación, en la **Tabla 28** se presentan los resultados si lo hacen o no según directores y subdirectores

**Tabla 28***Centro Escolar de Calidad según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

La opinión de los líderes educativos por sector también es importante para poder comparar si consideran que su centro escolar potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos. A continuación, en la **Tabla 29** se presentan los resultados si lo hacen o no según directores y subdirectores por sector

**Tabla 29***Centro Escolar de Calidad según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	7	7	100%
NO	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia**Análisis:**

El 100% de la población de docentes encuestada respondió que un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, a su vez, la población de directores un 100%

respondió que sí. Comparando ambos sectores, el 96% de los docentes del sector público comentan que su centro educativo es el que potencia las capacidades cognitivas, sociales, y morales de los alumnos, y el 4% no contestó, mientras que el sector privado lo toma en cuenta al 100%.

#### 4. Considera que su centro educativo tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social. Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

Se deseaba saber si el centro educativo trata de tener en cuenta las características de los alumnos y su medio social. A continuación, en la **Tabla 30** se presentan los resultados si lo hacen o no según docentes

**Tabla 30**

*Características tomadas en cuenta según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	71	97%
NO	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber por sector si el centro educativo trata de tener en cuenta las características de los alumnos y su medio social. A continuación, en la **Tabla 31** se presentan los resultados si lo hacen o no según docentes por sector

**Tabla 31**

*Características tomadas en cuenta según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	64	71	97%
NO	0	2	2	3%

<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>
--------------	----------	-----------	-----------	-------------

**Fuente:** elaboración propia

La opinión de los líderes educativos también es importante saber si el centro educativo trata de tener en cuenta las características de los alumnos y su medio social. A continuación, en la **Tabla 32** se presentan los resultados si lo hacen o no según directores y subdirectores

**Tabla 32**

*Características tomadas en cuenta según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

La opinión de los líderes educativos por sector se necesitaba saber para poder hacer una comparación entre ambos. A continuación, en la **Tabla 33** se presentan los resultados si lo hacen o no según directores y subdirectores por sector

**Tabla 33**

*Características tomadas en cuenta según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	5	7	100%
NO	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

El 97% de la población de docentes encuestada respondió que su centro educativo tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social y un 3% contestó que no. A su vez, la población de directores un 100% respondió que sí. Comparando ambos sectores, nos damos cuenta que el 3% de docentes de sector público contestó que su centro educativo no toma en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social, no es su enfoque y se enfocan en el aprendizaje solamente de los estudiantes, por otra parte, el sector público si lo toma en cuenta.

**5. En su opinión, el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas. Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?**

La opinión de los docentes sobre si el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas. A continuación, en la **Tabla 34** se presentan los resultados si lo consideran o no

**Tabla 34**

*El Director y funciones administrativas según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	67	92%
Si	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Para poder comparar, también se muestra por sector si el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas. A continuación, en la **Tabla 35** se presentan los resultados si lo consideran o no según docentes por sector

**Tabla 35**

*El Director y funciones administrativas según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
No	7	60	67	92%
Si	0	6	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Se deseaba saber según los líderes educativos si el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas. A continuación, en la **Tabla 36** se presentan los resultados si lo consideran o no según directores y subdirectores

**Tabla 36**

*El Director y funciones administrativas según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Se deseaba saber según los líderes educativos por director si el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas para poder hacer sus respectivas comparaciones. A continuación, en la **Tabla 37** se presentan los resultados si lo consideran o no según directores y subdirectores por sector

**Tabla 37**

*El Director y funciones administrativas según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0	0	0%
NO	2	7	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis:**

El 8% de la población de docentes encuestada respondió que el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas y un 92% respondió que no, mientras que la población de directores un 100% respondió que sí. Haciendo una comparación entre ambos sectores, el 8% del sector público contestó que el director solamente debe ocuparse de tareas administrativas, el trabajo de un director se piensa solo ser administrativo.

### **6. El director de su institución genera confianza e inspira a todos, es un trabajador apasionado de lo que hace, y promueve el trabajo en equipo con los docentes. Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?**

La confianza que genera el director y la motivación que brinda a los demás es importante tanto para promover el trabajo en equipo y para ver qué tan apasionado es con su trabajo es de suma importancia también. A continuación, en la **Tabla 38** se presentan los resultados si el director promueve lo antes mencionado según docentes

### **Tabla 38**

*Trabajo en equipo promovido por el Director según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
------------------	-------------------	-------------------



No	52	71%
Si	21	29%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se deseaba saber por sector si el director motiva a los demás y promueve un trabajo en equipo que ayuda al ambiente laboral. A continuación, en la **Tabla 39** se presentan los resultados si el director promueve lo antes mencionado según docentes por sector

**Tabla 39**

*Trabajo en equipo promovido por el Director según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
No	0	52	52	71%
Si	7	14	21	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Asimismo, se deseaba saber de parte de los líderes educativos si ellos consideran que el director motiva a los demás y promueve un trabajo en equipo que ayuda al ambiente laboral. A continuación, en la **Tabla 40** se presentan los resultados si el director promueve lo antes mencionado según directores y subdirectores

**Tabla 40**

*Trabajo en equipo promovido por el Director según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	86%
A veces	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Además, se deseaba saber de parte de los líderes educativos por sector si ellos consideran que el director motiva a los demás y promueve un trabajo en equipo que ayuda al ambiente laboral para así poder hacer una comparación. A continuación, en la **Tabla 41** se presentan los resultados si el director promueve lo antes mencionado según directores y subdirectores por sector

**Tabla 41**

*Trabajo en equipo promovido por el Director según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	4	6	86%
A veces	0	1	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Un 71% de la población de docentes encuestada respondió que el director de su institución genera confianza e inspira a todos, es un trabajador apasionado de lo que hace, y promueve el trabajo en equipo con los docentes y un 29% respondió que no, mientras que la población de directores un 86% respondió que sí y un 14% respondió que a veces. Comparando ambos sectores, el 71% de docentes de sector público contestaron que su director no genera confianza y no promueve el trabajo en equipo, mientras que un 100% del sector privado contestaron que sí. Asimismo, un subdirector de institución pública contestó que a veces.

**7. El director y subdirector de su institución se involucran en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, promueven comunidades**

**de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?**

El involucramiento del director y subdirector en el desarrollo de los estudiantes es importante conocerlo ya que demuestra si los líderes están ayudando en la calidad educativa en cuanto al rendimiento académico. A continuación, en la **Tabla 42** se presentan los resultados según docentes

**Tabla 42**

*Desarrollo de las Sesiones de Aprendizaje de los Directores y Subdirectores según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	52	71%
Si	21	29%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Además, también se presenta la comparación de ambos sectores sobre si el director y subdirector se involucran en el desarrollo de los estudiantes. A continuación, en la **Tabla 43** se presentan los resultados según docentes por sector

**Tabla 43**

*Desarrollo de las Sesiones de Aprendizaje de los Directores y Subdirectores según Docentes por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
No	0	45	45	62%
Si	6	21	27	37%

Casi nunca	1	0	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

Asimismo, se presenta lo que respondieron los líderes educativos sobre si el director y subdirector se involucran en el desarrollo de los estudiantes. A continuación, en la **Tabla 44** se presentan los resultados según directores y subdirectores

**Tabla 44**

*Desarrollo de las Sesiones de Aprendizaje de los Directores y Subdirectores según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	6	86%
A veces	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También, se presenta una comparación de lo que respondieron los líderes educativos por sector sobre si el director y subdirector se involucran en el desarrollo de los estudiantes. A continuación, en la **Tabla 45** se presentan los resultados según directores y subdirectores por sector

**Tabla 45**

*Desarrollo de las Sesiones de Aprendizaje de los Directores y Subdirectores según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	4	6	86%
A veces	0	1	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis:**

Un 63% de la población de docentes encuestada respondió que el director y subdirector de su institución se involucran en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, promueven comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes y un 37% respondió que no, mientras que la población de directores un 86% respondió que sí y un 14% respondió que a veces. El 62% de docentes del sector público contestó que el director y subdirector no se involucran en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y tampoco evalúan los resultados, mientras que el 100% del sector privado contestó que sí lo hacen.

### **8. ¿Considera usted que el Director es clave para el rendimiento académico de los estudiantes? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?**

El director y el rendimiento académico de los estudiantes tienen que ir de la mano, uno no puede funcionar sin el otro y es sumamente importante que se trabaje en conjunto para resultados de calidad. A continuación, en la **Tabla 46** se presentan los resultados según docentes sobre si el director es clave para el rendimiento académico

#### **Tabla 46**

*El Director, Pieza Clave para el Rendimiento Académico según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	0	0%
Si	73	100%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Un 100% de la población de docentes encuestada respondió que el Director es clave para el rendimiento académico de los estudiantes.

**9. ¿Tiene alguna especialización para el cargo?**

Se habla mucho si una especialidad es necesaria para el cargo de director en una institución. A continuación, en la **Tabla 47** se presentan los resultados si en su rol de director poseen alguna especialización

**Tabla 47**

*Especialización de Directores y Subdirectores según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	71%
No	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

También se muestra una comparación entre ambos sectores para ver si los líderes poseen una especialización para el cargo. A continuación, en la **Tabla 48** se presentan los resultados por sector

**Tabla 48**

*Especialización de Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	1	4	5	71%
No	1	1	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Un 71% de la población de directores y subdirectores encuestados respondió que tiene una especialización para el cargo, el 29% respondió que no.

**10. ¿Considera que debe haber una especialización? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Sobre qué aspectos?**

Ahora se muestra si los líderes de la institución consideran que si debe de haber una especialización para el cargo. A continuación, en la **Tabla 49** se presentan los resultados

**Tabla 49**

*Tipo de Especialización según Directores y Subdirectores*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	2	29%
Si	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 50**

También se muestra si los líderes de la institución consideran que si debe de haber una especialización para el cargo por sector. A continuación, en la **Tabla 50** se presentan los resultados

*Tipo de Especialización según Directores y Subdirectores por Sector*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia sector privado</b>	<b>Frecuencia sector público</b>	<b>Frecuencia total</b>	<b>Porcentaje</b>
No	0	2	2	29%
Si	2	3	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Un 71% de la población de directores y subdirectores encuestados respondió que debe haber una especialización para el cargo, el 29% respondió que no. No para todos los líderes educativos es necesaria una especialización, que con solo conocer las bases de la organización, planificación y control de finanzas es suficiente. El 29% del sector público comentó que no debe haber una especialización para el cargo, que solo la experiencia es suficiente para poder aplicar, el sector privado comentó que sí.

**11. ¿Cree que el director y subdirector tienen una especialización para el cargo? Sí\_\_\_ No\_\_\_ Si la respuesta es no, ¿en qué cree que debe consistir la especialización?**

Ahora se presenta lo que piensan los docentes sobre si el director y subdirector tienen una especialización para el cargo. A continuación, en la **Tabla 51** se presentan los resultados

**Tabla 51**

*Especialización para Directores y Subdirectores según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	34	47%
No	39	53%



<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** elaboración propia

Asimismo, se presentan tipos de especialidades que los docentes piensan o creen que el director y subdirector deben de tener para el cargo. A continuación, en la **Tabla 52** se presentan los resultados

**Tabla 52**

*Tipo de Especialización para Directores y Subdirectores según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración de la educación	10	83%
Nuevas metodologías de aprendizaje o formas de capacitación	1	8%
En liderazgo	1	8%
Total	12	100%

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Un 47% de la población de docentes encuestada respondió que sí creen que el director y subdirector tienen una especialización para el cargo y un 53% respondió que no. Además, un 83.3% contestó que debe de ser en administración de la educación, un 8.3% contestó que, en nuevas metodologías de aprendizaje o formas de capacitación, y un 8.3% que en liderazgo.

**12. Seleccione la dimensión que usted considera que aplica el director en su centro escolar.**

Es importante conocer las dimensiones educativas que el director aplica en el centro escolar. A continuación, en la Tabla 53 se presentan los resultados según docentes

**Tabla 53***Dimensiones Educativas según Docentes*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Asegurar un entorno ordenado y seguro	5	6.85%
Manejo estratégico de los recursos	24	32.88%
Establecer objetivos y expectativas	32	43.84%
Asegura la calidad de la enseñanza	12	16.44%
Lidera el aprendizaje y la formación docente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Un 6.85% de la población de docentes encuestados respondió que el director aplica la dimensión de asegurar un entorno ordenado y seguro, el 32.88% dice que el manejo estratégico de los recursos, un 43.84% respondió que establecer objetivos y expectativas, un 16.44% que asegura la calidad de la enseñanza, y por último un 0% que lidera el aprendizaje de la formación docente.

**13. ¿Cómo contribuye usted a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa?****Análisis:**

Según los resultados obtenidos, hay muchas acciones que realizan los docentes, directores y subdirectores para contribuir a la comunidad educativa, una de las razones principales son las siguiente: Orientando y preparando a los alumnos para que se sientan listos para la sociedad en la que vivimos, generando iniciativas que integren a todos los involucrados en la educación, haciendo evaluaciones

constantes para asegurar aprendizaje, trabajar en equipo como comunidad, buena comunicación, y cumplir con los objetivos establecidos a principio de año.

**14. Como lo ve reflejado en su institución ¿Qué es calidad educativa?**

**Análisis:**

Los docentes ven reflejado positivamente la calidad educativa acorde a los resultados obtenidos, algunos definen calidad educativa de la siguiente manera: el resultado cognitivo de los alumnos, la implantación de metodologías efectivas enfocadas en el aprendizaje del alumnado, la integración entre las partes administrativas, buen manejo de recursos, medir la calidad de enseñanza educativa, buena gestión de parte de líderes educativos, garantizando el funcionamiento de la institución como un todo.

**15. Para usted ¿Qué es el rendimiento académico? ¿Es ese un indicador importante en su institución?, ¿por qué? ¿Qué acciones realizan para lograrlo?**

**Análisis:**

La información obtenida de que es el rendimiento académico tiene mucha relación, la población encuestada define el rendimiento académico de la siguiente forma: El resultado de indicadores de logro, el rendimiento es la métrica del conocimiento adquirido por un estudiante mediante las enseñanzas según el programa, el conocimiento que adquiere en determinada etapa el estudiante, el logro de las competencias que el estudiante ha alcanzado a lo largo de su proceso formativo. También se menciona que, si es un indicador importante, se observa un panorama general del nivel de aprendizaje de los alumnos. Se le aplica al estudiante métodos como esto también les ayuda a dar una retroalimentación u oportunidad de mejora en sus prácticas pedagógicas y metodologías de enseñanza y se realizan diversas capacitaciones al docente para seguir mejorando las técnicas de enseñanza.

**16. ¿Cuáles cree que deberían ser las prioridades del Director escolar?, enumere las 3 más importantes**

**Análisis:**

Según la población encuestada, el director tiene muchas prioridades, entre las más comunes en las respuestas se encuentran las siguientes: Capacitación y formación docente sobre nuevas formas de enseñanzas, evaluación y actualización de contenidos, promover acciones que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante evaluaciones de estudiantes, evaluación docente, seguimientos a programas, velar por mejora continua, buena comunicación y relación con los docentes, mejorar recursos tecnológicos, dar a conocer planes de acción, escuchar opiniones de los demás, encargarse de procesos educativos.

**17. En su opinión ¿Qué habilidades debe poseer un Director y Subdirector escolar, para realizar una buena gestión en el centro escolar?, enumere 3****Análisis:**

Hay muchas habilidades obtenidas, las que más se destacan son las siguientes: Ser líder que confíe en su cuerpo docente y que trabaje en equipo, comunicación, capacidad de análisis, liderazgo, ser una persona autocrítica, flexibilidad para sugerencias, creativo, saber escuchar, no centralizar, sino más bien, permitir que otros colaboren en los procesos administrativos para beneficio de la comunidad educativa, desarrollar proyectos, asertivo, capacidad de reacción ante situaciones adversas, dispuesto al cambio, que sepa manejar personas, toma de decisiones, empático.

**18. ¿Cuál considera usted que es el verdadero rol del Director escolar?****Análisis:**

El verdadero rol del director escolar lo definen de la siguiente manera: ser un orientador, administrar y organizar; encabezar la administración, administrar bienes y servicios materiales y humanos, apoyar a la labor docente, dar seguimientos a docentes, asegurar que se cumplan objetivos, comunicar los resultados, evaluar diferentes áreas para ver oportunidades de mejora.

**19. ¿Qué proceso realizó para obtener el cargo de director o subdirector?**

Los directores y subdirectores de las 3 instituciones dijeron que fueron elegidos por votación y elección y una persona dijo que fue elegido por evaluación por el MINED, ninguno de ellos indicó cuál fue el proceso a seguir.

**20. ¿Cuál fue su preparación para optar al cargo?**

La experiencia en puestos similares en universidades fue clave para preparación para la posición actual de los directores, otro tipo de preparación han sido los estudios y experiencia en el área en general.

**21. ¿Cómo promueve usted el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social?**

La población encuestada de directores contestó que promueve el desarrollo profesional de los docentes solamente solicitando capacitaciones.

## ANÁLISIS COMPARATIVO

A continuación, se presentan conclusiones y una comparación de los resultados obtenidos de las encuestas de docentes, directores, y subdirectores con los objetivos de la investigación y la relación que tiene de los autores establecidos en el marco teórico:

Con los resultados que se obtuvieron se concluye que los directores no reciben ni necesitan un curso de especialización en administración para optar por el cargo, con estos resultados podemos comparar con lo que dice el autor R. Osorio (2010), quien asegura que la administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. La administración educativa debe esforzarse por mejorar los procesos administrativos con el fin de elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes. Un/una director/a educativo necesita estar siempre actualizado y preparado con todos los recursos necesarios para poder liderar la institución educativa.

Un/una director/a no debe ocuparse solamente de funciones administrativas, a pesar de sus obligaciones administrativas también debe involucrarse en el aprendizaje de los estudiantes y su rol tiene que estar enfocado en mantener el funcionamiento de toda la institución y el rol que cumplen para poder dar buenos resultados en el rendimiento académico, con esta información se concluye que un/una director/a no es solamente ser administrativo, la realidad es que debe involucrarse más en el proceso académico de los estudiantes. Los directores si son clave en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, y es parte de su rol, deben involucrarse más para poder apoyar al estudiantado y se vean mejores resultados. Por esta razón, se concluye que el trabajo de un líder educativo no es simple y necesita de muchas cualidades para manejar la institución y demostrar resultados a la comunidad educativa.

Con los datos obtenidos también pudimos encontrar que los docentes consideran que hace falta capacitación y apoyo por parte de la institución, y que los/las directores/as necesitan trabajar más en capacitar al personal docente, e incluirse

más en la calidad de la enseñanza para los estudiantes, también hace falta motivación y más iniciativa para desarrollar a sus docentes, asimismo, los docentes quieren involucrarse más en la institución y no solo permanecer en el salón de clases, es necesario más comunicación e involucramiento por parte del director.

Por esta razón, el objetivo de identificar qué factores impactan negativa y positivamente la calidad educativa del sector público a través de la administración va enfocado a estos hallazgos mencionados anteriormente.

El autor Ramón, J. (2005), asegura que la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes empieza desde el liderazgo de la institución. Por esta razón, con los datos obtenidos se puede concluir que el rendimiento académico se ve reflejado acorde al trabajo del líder educativo. El rendimiento académico es muy importante ya que permite evaluar la eficacia de los procesos educativos de los estudiantes, y por lo que son el mismo resultado de las instituciones educativas, está conectado y no se puede dar solución a uno sin el otro.

Jiménez (2000), también menciona que, en términos conceptuales, el rendimiento académico, se entiende como una medida de las capacidades que presenta un estudiante sobre lo que ha aprendido, como efecto de un proceso de formación y a la participación de una situación educativa, resulta ser un indicador del nivel de aprendizaje logrado por el estudiante, es el reflejo del aprendizaje del estudiante y del logro de unos objetivos preestablecidos. También asegura que el rendimiento académico es un nivel de conocimientos demostrado en un área o materia comparado con la norma de edad y nivel académico. Para explicar el rendimiento de un alumno es imprescindible tener en cuenta tanto las capacidades reales como las creencias personales sobre las propias capacidades para realizar las tareas escolares.

Vernon, P. E. (1950), menciona que fue de los primeros en incluir un espectro amplio de factores a la hora de estudiar el rendimiento académico. Estos factores son el clima familiar, el ambiente escolar, la metodología del profesor, el interés del alumno y las características de su personalidad. Por otro lado, las variables que influyen en

dicho rendimiento académico son la inteligencia, la ansiedad, el auto concepto y la motivación y, considera por su parte que, los factores que influyen en el rendimiento académico son las aptitudes intelectuales, conocimientos previos, motivación y aplicación de técnicas de estudio adecuadas. Al igual que la información antes mencionada, en los resultados obtenidos, también se observan muchas acciones que realizan los docentes, directores y subdirectores para contribuir a la comunidad educativa y por lo tanto al rendimiento académico, algunas de las acciones que realizan son orientación y preparación para los alumnos para que se sientan listos para la sociedad en la que vivimos, esto lo hacen al generar iniciativas que integren a todos los involucrados en la educación, haciendo evaluaciones constantes para asegurar aprendizaje, trabajar en equipo como comunidad, buena comunicación, y cumplir con los objetivos establecidos a principio de año. Los resultados obtenidos también muestran que las instituciones siempre tratan de incluir a toda la comunidad educativa a través de diferentes actividades y los directores tratan de mejorar el clima organizacional a través de mejorar la relación con los docentes y que haya transparencia en los procesos, sin embargo, algunos docentes mencionan que no existe la comunicación adecuada de parte del director educativo, esto hace que los docentes se sientan desanimados ya que no tienen visibilidad o transparencia de todos los procesos educativos, es importante siempre que haya una amplia comunicación entre toda la comunidad para que haya un buen trabajo en equipo y beneficie a los estudiantes.

Al comparar con los resultados cuantitativos, se encontró que todos los docentes dicen que su Centro Educativo potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, lo cual es beneficioso ya que las instituciones deben de enfocarse en el desarrollo de sus estudiantes y no solo en el nivel de aprendizaje. También mencionan que su centro educativo tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social; que los centros educativos si brindan oportunidades de inclusión y que hay un estudio social antes de ingresar a la institución. Por otra parte, en los resultados se obtuvo que un director a pesar de sus obligaciones administrativas también debe de involucrarse en el aprendizaje de



los estudiantes y rendimiento académico de ellos, y su rol tiene que estar enfocado en mantener el funcionamiento de toda la institución en general. Otro de los resultados a destacar es que el director y subdirector de las instituciones se involucran la mayor parte del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, promueven comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes. Se concluye que la población de directores y subdirectores se involucra en mayor parte en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, promueve comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes, sin embargo, aún hay oportunidades de mejora como poder aumentar la comunicación entre la comunidad educativa y toda la población de docentes y directores mencionaron el Director es clave para el rendimiento académico de los estudiantes y se empieza desde el rol. Con la información obtenida se concluye que no se necesita una especialización para este tipo de cargos, sin embargo, si es un avance poseer una y suma para obtener la posición, pero no es un requisito. La mayoría de experiencia que ayudó para obtener los cargos de directores es solamente las experiencias similares en otras instituciones.

Asimismo, Navarro, 2003, menciona que las organizaciones e instituciones educativas que obtienen resultados de rendimiento académico de calidad y mejores puntajes en pruebas nacionales e internacionales poseen claros objetivos estratégicos y significativos, aprovechan sus recursos y talentos y mejoran continuamente a través de procesos sistemáticos de aprendizaje y reflexión. Para mejorar o mantener niveles significativamente altos de desempeño, todas las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, pueden aprender de las experiencias de otras o de sí mismas, potenciando lo que saben hacer bien, es decir, aprendiendo buenas prácticas. Al comparar esta información con los resultados obtenidos mencionan que la institución educativa para la que laboran tiene objetivos claros y tratan de mejorar los procesos continuamente para ver un buen resultado en los estudiantes, también para ver el resultado de indicadores de logro. Ellos mencionan

que el rendimiento es la métrica del conocimiento adquirido por un estudiante mediante las enseñanzas según el programa, el conocimiento que adquiere en determinada etapa el estudiante, el logro de las competencias que el estudiante ha alcanzado a lo largo de su proceso formativo. También se menciona que el rendimiento académico es un indicador importante ya que se observa un panorama general del nivel de aprendizaje de los alumnos, esto también les ayuda a dar una retroalimentación u oportunidad de mejora en sus prácticas pedagógicas y metodologías de enseñanza.

Al mismo tiempo, se concluye que el objetivo planteado de compilar prácticas administrativas que contribuyen a la mejora de la calidad educativa va enfocado en las prácticas educativas que apoyan y mejoran la calidad educativa, por ejemplo: motivación al personal docente, estimular y facilitar el perfeccionamiento y capacitación del personal de su dependencia, y entender las necesidades de los docentes. Todas estas prácticas educativas que se han encontrado vienen a dar ideas de que se necesita o hace falta para que otras instituciones tengan buenos resultados con los procesos educativos y rendimiento académico, esto ayudará a que las buenas prácticas se conozcan y puedan ser implementadas por otras instituciones educativas que lo necesiten. Con los resultados obtenidos es claro que la calidad educativa es una labor que se debe tratar de mejorar día con día, por esta razón se ha cumplido el objetivo general de esta investigación que es diseñar una propuesta de programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.

Los hallazgos antes mencionados vienen a dar respuesta a nuestra pregunta de investigación que es ¿Cuál es el rol del director en la mejora de la calidad educativa en cuanto a los aprendizajes del estudiantado en las Instituciones Educativas públicas? Ya que como antes se ha mencionado, el rol del director está conectado al rendimiento académico y para ver un buen resultado se tiene que ver el trabajo del director y como ha manejado cada proceso administrativo y académico.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

### **5.1 Conclusiones**

Tras el análisis anterior, podemos concluir que definitivamente hay oportunidades de mejora que ayudarán a diseñar una propuesta de programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes, esto con el fin de poder ayudar a mejorar áreas que necesitan atención.

Gracias a los análisis de datos anteriores se puede concluir e identificar factores que impactan negativa y positivamente la calidad educativa del sector público a través de la administración.

- Se concluye que se detectaron factores negativos como, La falta de capacitación hacia los docentes; la falta de recursos para el desarrollo de clases y después de clases para tareas administrativas; los directores no se involucran demasiado en el proceso de aprendizaje y enseñanza de los alumnos; la preparación de los directores y subdirectores para optar por el cargo solamente es la experiencia previa; se debe mejorar la comunicación con los docentes, ya que hay algo de desinformación por parte de estos sobre la institución educativa y el rol del director en sí; los docentes y directores consideran que es necesaria una especialización para optar para el cargo, a veces la experiencia no es suficiente sino que la preparación continua es clave para poder liderar una institución educativa; algunos docentes no se sienten apoyados durante el proceso de enseñanza y consideran que les toca hacer todo el trabajo; los directores y subdirectores no motivan a los maestros para proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Se concluye que los factores positivos ayudan a la mejora de la calidad educativa y en la investigación se encontraron los siguientes: Las instituciones toman mucho en cuenta el rendimiento académico para poder buscar áreas de mejora y seguir ofreciendo una buena calidad al estudiantado; se puede observar que los docentes están muy interesados en

mejorar la calidad educativa y tratan de buscar soluciones y crear estrategias para seguir promoviendo un buen rendimiento para el estudiantado.

Las gestiones administrativas de los directores del sector público y privado en educación media en función de la mejora de la calidad educativa enfocada al aprendizaje de los estudiantes son muy similares, sin embargo, también poseen algunas diferencias. Con los resultados se han podido identificar las siguientes:

- ✓ Los directores se involucran más en el sector privado, ya que algunos docentes mencionaron que en el sector público hay poca comunicación de parte del director; el sector privado tiende más a contratar a sus docentes acorde a su especialización, en cambio el sector público no siempre es así.
- ✓ Ambos sectores tienen como requisito contratar a docentes escalafonados, lo cual es bueno ya que comprueba que los docentes pueden tener más preparación para poder desenvolverse en su cargo.
- ✓ Los directores de sector privado están más involucrados con la comunidad educativa, ambos sectores brindan oportunidades de inclusión para sus estudiantes, y ambos tienen claro de su misión y lo que quieren llegar a ser a futuro.
- ✓ Ambas instituciones tienen objetivos claros y se les dan seguimiento, siempre es importante tener una meta u objetivo a donde se desea llegar, si no hay objetivos claros no se puede cumplir una meta. Asimismo, el manejo estratégico de recursos es sumamente importante ya que ayuda a distribuir los recursos acordes a la necesidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. Organización y Gestión Educativa.

Brenninkmeyer, L. D., & Spillane, J. P. (2008). Problem-solving processes of expert and typical school principals: A quantitative look. *School Leadership and Management*, 28(5), 435-468.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45.

Bondarenko Pisemskaya, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación.

Cavassa, C (2002). La gestión administrativa en las instituciones educativas.

Chadwick (1979). Incidencia de los factores psicosociales de los estudiantes

Cervantes (1998). Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En *Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo* (pp. 94-106). México: Ediciones Castillo.

Cirera, J. V. (1997). La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo

Espinoza, K. G. (2020). Educar y evaluar en tiempos de Coronavirus: la situación en España. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 10(2), 102-134.

Frigerio y Poggi (1993). Las instituciones educativas

Gajardo, M., & Garchet, P. M. (1999). Reformas educativas en América Latina: Balance de una década. Preal.

García Hoz (1981). La orientación, quehacer pedagógico. *Revista de educación*.

Hernández (2019). Competencias docentes y transformaciones en la educación en la era digital. *Formación universitaria*, 12(6), 3-14.

Hugo Díaz (2017). Componentes del desempeño en la práctica profesional de estudiantes de educación

Jiménez (2000). Dificultades de aprendizaje y necesidades educativas especiales.

Juran, J. M. (1967). The QC circle phenomenon. *Industrial Quality Control*

Kitavi, M. W., & Van Der Westhuizen, P. C. (1997). Problems facing beginning principals in developing countries: a study of beginning principals in Kenya. *International journal of educational development*, 17(3), 251-263.

Li, Q., & Parkay, F. (2006). Beginning elementary principals in the People's Republic of China: An analysis of their concerns and priorities. *Pacific Asian Education*, 18(1), 119-133.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93.

Martínez González, R. A., (2005). Fracaso y abandono escolar en Educación Secundaria Obligatoria: implicación de la familia y los centros escolares. *Aula Abierta*, 85.

Menoyo, M. Á. (2015). Competencias para el desarrollo sostenible: las capacidades, actitudes y valores meta de la educación en el marco de la Agenda global post-2015.

MINED (2009) Documento III. Lineamientos Generales del Plan Decenal. Reforma en Marcha.

Montero Rojas, E., Villalobos Palma, J., & Valverde Bermúdez, A. (2007). Factores institucionales, pedagógicos, psicosociales y sociodemográficos asociados al rendimiento académico en la Universidad de Costa Rica: Un análisis multinivel.

Morduchowicz, A. (2004). El capital cultural de los jóvenes. Fondo de Cultura Económica.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.

Murrieta (2011). Creencias de padres y madres acerca de la participación en la educación de sus hijos.

Navarro, R. E. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo.

Nováez (1986). Relación entre el rendimiento, estrés académico y dimensiones de personalidad en universitarios.

Robinson, V. M (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.

Robinson, V. M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why (Vol. 41, pp. 1-27). Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.

Palacios, S. G. (1996). Instituciones educativas para la calidad

Palma, R. (2007). Tradiciones educativas (Vol. 23). EdUSP.

Pérez (2006). El problema del abandono de los estudios

Ramírez García (2014). I Tesis de licenciatura Universidad Francisco Marroquín de Guatemala

Ramírez, P. M. (2018). Un análisis del vínculo docente-estudiante en el contexto rural y urbano, a partir de las concepciones de sus protagonistas y de la política educativa. In *inveduc* 2019.

Ramón, J. (2005). La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha.

R. Osorio (2010). Liderazgo como clave del éxito de la alta gerencia

Sallán, J., & Caecero, D. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista española de pedagogía*, 401-416.

Sampieri, R. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias.

UNESCO (1995). El concepto calidad en la educación

Urquijo, A. Q. (2012). Importancia de la evaluación y autoevaluación en el rendimiento académico

Vernon, P. E. (1950). The validation of Civil Service Selection Board procedures.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: Propuesta de mejora**



# UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTORES DEL SECTOR PÚBLICO EN EDUCACIÓN MEDIA SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN REFLEJADA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS Y LAS ESTUDIANTES.”**

**Mayra Estefany Calderón Peñate**

**2022**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	139
ABSTRACT .....	14040
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....	141
JUSTIFICACIÓN .....	14242
INTRODUCCIÓN .....	14343
OBJETIVOS DEL PROGRAMA .....	144
METODOLOGÍA DEL PROGRAMA.....	14545
ACCIONES DE MEJORA .....	14545
RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN .....	14646
UNIDAD I .....	14747
1.1 El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico .....	14747
1.2 El director escolar exitoso .....	14747
1.3 Habilidades que debe poseer un director.....	14848
1.4 Rol de un director .....	149
UNIDAD II .....	151
2.1 Gestión y liderazgo escolar.....	15151
UNIDAD III .....	153
3.1 El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico .....	15353
UNIDAD IV .....	15555
4.1 Liderazgo estratégico en la institución educativa.....	15555
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163

## RESUMEN

En la búsqueda de la mejora de la educación, a continuación, se ha creado una propuesta para ayudar a directores de educación media brindándoles herramientas que apoyarán las buenas prácticas educativas para poder ayudar con el rendimiento académico, estas prácticas educativas se han creado a partir de los resultados del trabajo de investigación “Diseño de un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.”. Estas propuestas y prácticas educativas ayudarán a la gestión y administración de los directores para poder contribuir a la mejora del rendimiento académico y calidad educativa en educación media y ayudará a ciertos aspectos donde se ha encontrado diferentes áreas de oportunidad, por ejemplo: la comunicación con la comunidad educativa, exposición de objetivos establecidos, entre otros. Este programa se ha diseñado para que se pueda adaptar a cualquier institución educativa dependiendo de sus necesidades de mejorar el rendimiento académico.

**Palabras claves:** Calidad educativa, rendimiento académico, gestión, administración, y prácticas educativas

## **ABSTRACT**

In the search for the improvement of education, a proposal has been created to help directors of secondary education by providing them with tools that will support good educational practices in order to help with academic performance, these educational practices have been created from the results of the research work "Design of a specialization program for directors of the public sector in secondary education on ensuring the quality of education reflected in the academic performance of students." These proposals and educational practices will help the management and administration of the directors to be able to contribute to the improvement of academic performance and educational quality in secondary education and will help certain aspects where different areas of opportunity have been found, for example: communication with the educational community, exposition of established objectives, among others. This program has been designed so that it can be adapted to any educational institution depending on its needs to improve academic performance.

**Keywords:** Educational quality, management, academic performance, administration, and educational practices

## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El rol de un director/a es de suma importancia para las instituciones educativas, mucho depende de ellos para el éxito de la institución en cuanto al rendimiento académico y cómo evoluciona a través de los años. El/la directora/a tienen muchas funciones y responsabilidades, por ejemplo, involucrarse en el rendimiento académico, organizar el funcionamiento del centro escolar, plantear objetivos y poder cumplirlos acorde a lo establecido, integrar a toda la comunidad educativa, gestión de los recursos humanos, planificar anualmente las actividades, finanzas, materiales, evaluaciones, seguimientos, supervisión, entre otros.

Por esta razón, la presente propuesta tiene como objetivo ayudar a las instituciones educativas con buenas prácticas educativas para mejorar el rendimiento académico de los y las estudiantes, estos han sido hallazgos de la investigación “Diseño de un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.”.

## **JUSTIFICACIÓN**

El rol del director/a no solo requiere estar pendiente de tareas administrativas sino también estar pendiente del estudiantado y asegurarse de que todo funcione y se cumpla como está establecido, el rendimiento académico es una prioridad que a veces solo se deja a cargo a los docentes. La falta de involucramiento de un director puede afectar la calidad educativa directamente ya que no hay un control y evaluación constante por parte de la dirección. En la búsqueda de la calidad educativa en cuanto al rendimiento académico, es importante identificar todos los procesos que contribuyan a la realización de la misma, del estudiantado, y a la satisfacción de las necesidades e intereses de toda la comunidad educativa, ya que esto permite dar soluciones a los problemas educativos. Por esta razón, es necesario crear este programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes, para que pueda ser una guía de seguir de buenas prácticas educativas que se han investigado y encontrado en instituciones educativas y que han funcionado mucho para el constante trabajo de proveer una buena calidad educativa.

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta propuesta de programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes es ayudar a los directores de los centros educativos de educación media poder conocer diferentes prácticas educativas exitosas de otras instituciones y así poder intercambiarlas para un fin común que es garantizar una buena calidad educativa para los estudiantes.

El presente programa está estructurado de la siguiente manera: en la unidad I se habla del rol del director educativo y su importancia para asegurar la calidad en las instituciones educativas, en la unidad II se habla de la gestión y liderazgo escolar, en la unidad III el liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico, y en la unidad IV se muestran los hallazgos y propuestas para directores.

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Brindar un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.
- Ayudar a mejorar las prácticas educativas de los directores y directoras de educación media para contribuir a la mejora de la calidad educativa en el indicador rendimiento académico.



## METODOLOGÍA DEL PROGRAMA

Este programa está diseñado en 4 unidades para que pueda ser desarrollado en una capacitación con directores/as, todas las unidades están relacionados con el fin de poder llegar a propuestas educativas que ayudarán a líderes educativos a poder seguirlo de una manera efectiva, cada módulo está diseñado para abordarse en 1 hora y 30 minutos.

### ACCIONES DE MEJORA

Las pretensiones están orientadas para brindarse en una capacitación para Directores y Directoras de educación media, cada una de las unidades será desarrollada por un capacitador/a quien será la persona responsable de brindar este programa y verificarán que el director sea capaz de lo que se presente y ejecución del programa.

**Los indicadores** que la persona responsable tomará en cuenta para asegurar que los directores hayan avanzado en las diferentes unidades son los siguientes:

#### Unidad 1

- Analizar cuál es el verdadero rol del director a través de la importancia de su involucramiento en el desarrollo del rendimiento académico.
- Conocer las habilidades que debe poseer un director y saber en cuales se deba de trabajar a través de auto evaluación.

#### Unidad 2

- Explicar qué es la gestión y el liderazgo escolar **para** el mejoramiento de la calidad educativa
- Describir los diferentes tipos de liderazgos

#### Unidad 3

- Analizar cuál es el liderazgo escolar y la relación que tiene con el rendimiento académico

#### **Unidad 4**

- Definir el liderazgo estratégico en la institución Educativa a través de unas preguntas para hacer auto-evaluación
- Analizar la gestión en la institución educativa y procesos pedagógicos
- Realizar el proceso de autoevaluación

#### **RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN**

- Presentar objetivos, tomar nota de ellos y luego mostrarlos de nuevo al final para asegurarse que si se cumplieron.
- Hacer de este programa un método participativo e interactivo, recomendando hacerlo con el método socrático; el cual está basado en hacer preguntas para que los participantes puedan llegar a las respuestas por sus propios medios.
- Prepárese antes de impartir y elabore una lista de posibles preguntas.
- Sea creativo al momento de impartir, por ejemplo: imprimir el cuestionario que está en la unidad 4 para auto evaluación, hágalo a través de un juego, o utilizar plataformas virtuales como Kahoot para hacerlo de manera divertida y dinámica.
- Dé retroalimentación cuando sea necesario, por ejemplo: si alguien no responde bien una pregunta, etc.
- Motive a los docentes en todo momento a participar y a mejorar día con día
- Diviértase junto con la clase, debe ser un momento de aprendizaje, pero se puede hacer ameno y hacer que todos pasen un buen rato.
- Hacer una conclusión o recapitulación de lo aprendido.

## **UNIDAD I**

### **La Gestión administrativa**

En esta unidad se habla del rol del director y la importancia que tiene para que la institución educativa sea exitosa.

#### **1.1 El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico**

Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos, Alvariño, Arzola, (2000); Bolívar (2010); Bush (2007); Cervantes (1998). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes, Barber y Mourshed (2008).

#### **1.2 El director escolar exitoso**

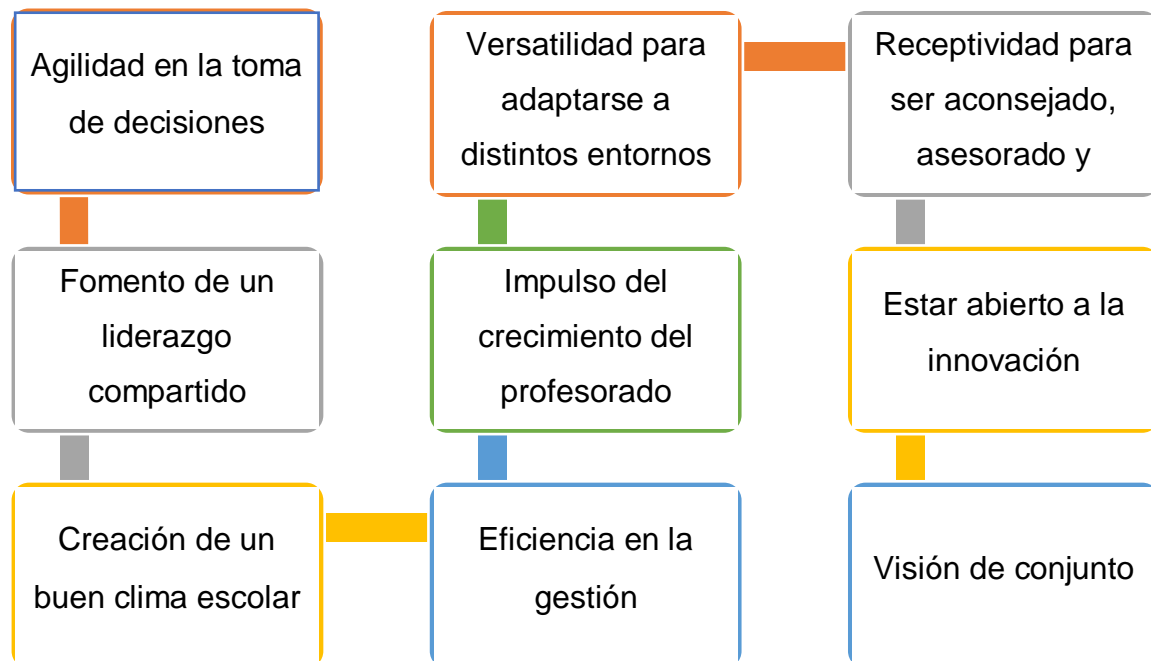
En el documento sobre la Dirección Escolar Efectiva MINED, (2010), se habla en su primer documento sobre gestión escolar efectiva, este se enfoca en una gestión escolar que apunte a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de sus sueños. Pero el papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; para el gerenciamiento y administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, logren el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje sea para la vida. Y define que la dirección escolar efectiva “es aquella que transmite pasión, que contagia a su

comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

### 1.3 Habilidades que debe poseer un director

Las habilidades de un director son muy importantes para el manejo de una institución educativa, son imprescindibles para coordinar, gestionar. Quienes asumen este cargo deben ser personas altamente calificadas que puedan representar a la institución y cumplir con los objetivos. A continuación, en la **Figura 1** se muestran las habilidades que un líder educativo debe poseer.

**Figura 1** Habilidades de un Director



Fuente: elaboración propia

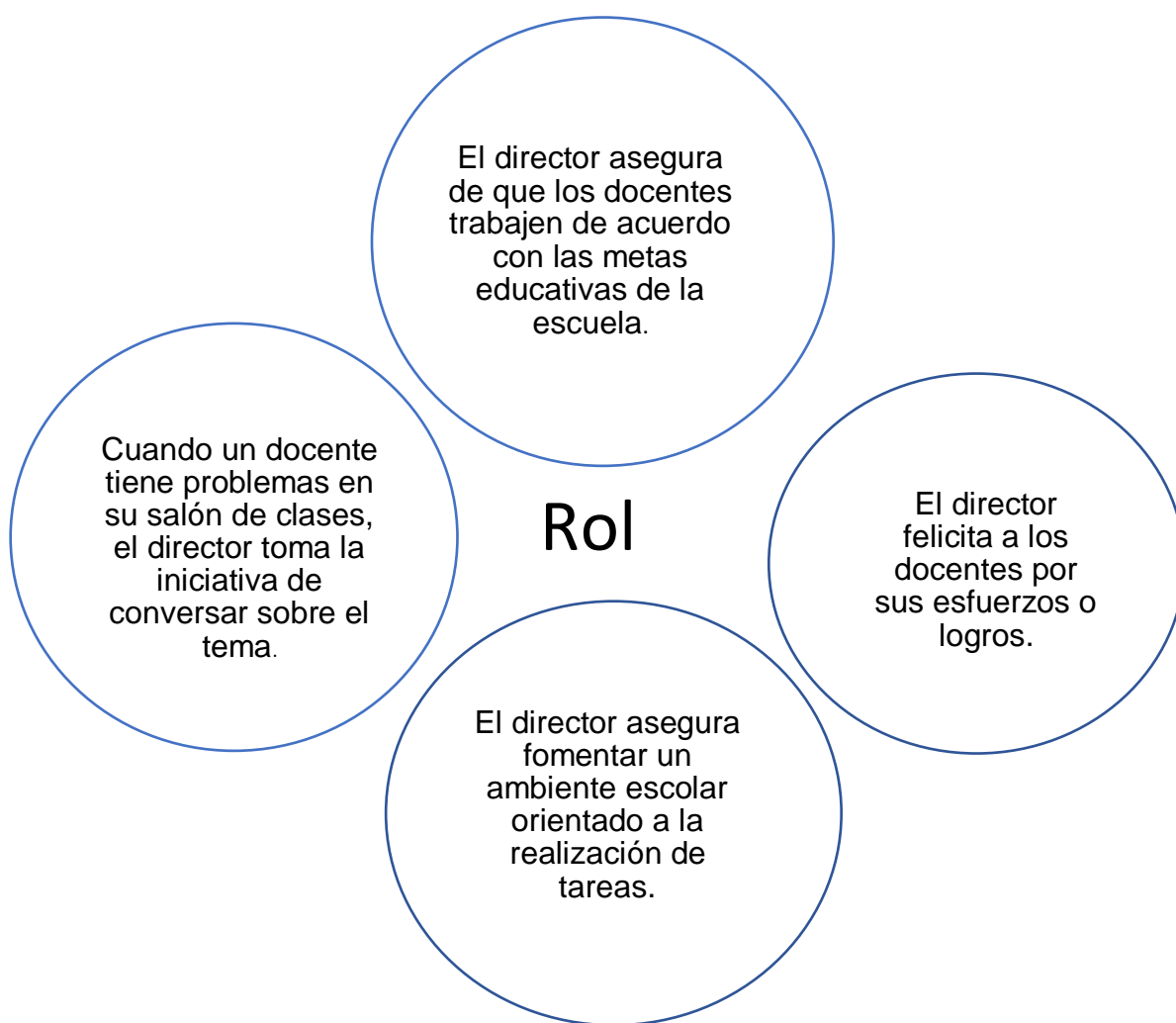
Estas **cualidades** son la base para que un **director de centros educativos pueda lograr un liderazgo eficaz** que le permita abordar los retos a los que se enfrenta en su día a día

## 1.4 Rol de un director

- Contribuyen en la búsqueda de soluciones que mejoren la educación pública.
- Implementan las tecnologías de la información aplicadas al proceso enseñanza- aprendizaje.
- Se adaptan al cambio, son innovadores y emprendedores
- Deben ser hábiles y capaces de crear fuertes equipos de trabajo, muy comprometidos con el proyecto de la escuela.
- Motivan a todo el personal educativo
- Representar al establecimiento ante diversas autoridades
- Planifican, organizan, coordinan, supervisan y evalúan las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso Enseñanza
- Mantienen un buen canal de comunicación con los integrantes de la comunidad educativa
- Estimulan y facilitan el perfeccionamiento y capacitación del personal de su dependencia.

El rol del director no solamente son tareas administrativas, sino también que se involucre en el rendimiento académico de los estudiantes. A continuación, en la **Figura 2** se muestran algunas tareas que incluye el rol del director

**Figura 2** Rol del Director



Fuente: elaboración propia

## UNIDAD II

### Liderazgo Escolar

En esta unidad se habla de la importancia de la gestión y el liderazgo escolar para el mejoramiento de la calidad educativa en los centros escolares públicos de educación media.

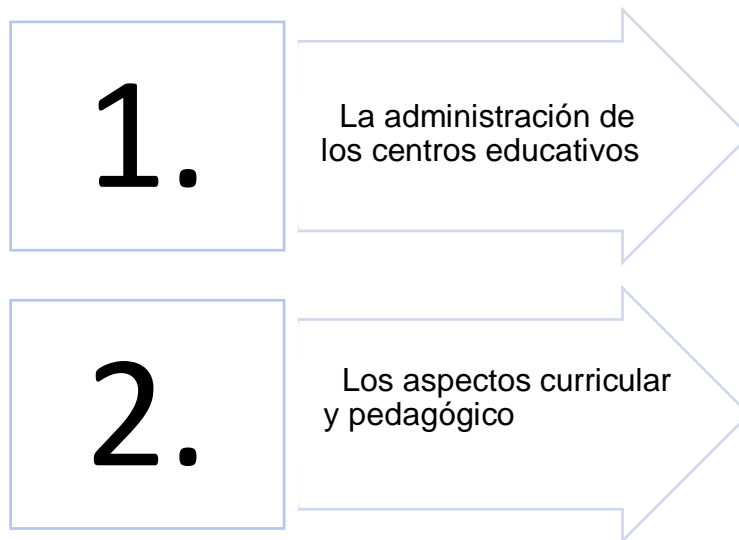
#### 2.1 Gestión y liderazgo escolar

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela Álvarez, (2003). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. Bolívar (2010). Ante esto, Barber y Mourshed (2008) mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes. En el ámbito de la organización escolar, la existencia de múltiples teorías y enfoques acerca del liderazgo dificulta la tarea de encontrar una única definición para este concepto Maureira (2004).

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función:

Es importante que un director tenga conocimientos de los tipos de liderazgo que hay. A continuación, en la **Figura 3** se muestran dos tipos

**Figura 3** Tipos de Liderazgo



Fuente: elaboración propia

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales Castillo, (2005). Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje Bolívar (2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las



metas educativas de la institución. Murillo (2008); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b).

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad. Bush (2007); Pont, Nusche y Moorman (2008); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

En el marco del Plan Nacional de Educación 2021, el MINED (2014) planteó que, para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje que se apoye en los procesos de planeamiento institucional, organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. Para cada elemento de gestión existen documentos los cuales se han tomado de base para definir las variables de los cuestionarios de instrumentos de evaluación para la investigación del rol de los directores exitosos. Un resumen de estos documentos se presentó en los antecedentes

## **UNIDAD III**

### **El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico**

En esta unidad se plantea el liderazgo escolar de parte del director y como se relaciona con el rendimiento académico.

#### **3.1 El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico**

Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos. Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo

y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente a la institución, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos. Dhuey y Smith (2011).

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motiva y alienta sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes. Hallinger y Heck (1998). Mencionan que ambos tipos de mecanismos tanto los directos como los que se ejercen sobre los docentes, y que después se transmiten a los alumnos influyen en el rendimiento de estos últimos.

Este tema ha sido ampliamente abordado en la literatura estadounidense. Waters, Marzano y McNulty (2003) realizaron un meta análisis en el cual señalan que existe una relación entre ambas variables y una correlación promedio de 0,25. Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) indican que el efecto total —tanto directo como indirecto— que el liderazgo tiene sobre el aprendizaje representa aproximadamente la cuarta parte de los efectos escolares totales.

Otros estudios realizados en Norteamérica avalan esta relación significativa entre el liderazgo del director y el rendimiento estudiantil. Entre estos están el de Andrews y Soder (1987), quienes llevaron a cabo un estudio en Seattle en el que estimaron el efecto del liderazgo del director sobre el rendimiento de los alumnos en Matemática y Comprensión Lectora en 87 escuelas; ellos encontraron una relación significativa y positiva entre ambas variables. Finalmente, Suskavcevic y Blake (2004) exploraron la asociación entre el estilo de liderazgo de los directores y el rendimiento de los alumnos de escuelas primarias en Estados Unidos en el Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS) de 1999, y hallaron un efecto significativo entre ambas variables. Por otro lado, en el contexto latinoamericano,

estudios realizados por UNICEF y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) evidencian el papel de la gestión institucional y pedagógica en el logro de escuelas de calidad con resultados destacables, muy a pesar de las condiciones de pobreza en las que estas se encuentran. UNICEF (2004). Estas escuelas se caracterizan por presentar una gestión institucional centrada en lo pedagógico; el eje de su acción es el aprendizaje de los alumnos. Ante esto, la Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar también destaca el papel de la dirección escolar como un factor clave para conseguir y mantener escuelas eficaces. Murillo (2008).

## **UNIDAD IV**

### **4.1 Liderazgo estratégico en la institución educativa**

En esta unidad se presentan los hallazgos obtenidos de la investigación denominada “diseño de un programa de especialización para directores del sector público en educación media sobre aseguramiento de la calidad de la educación reflejada en el rendimiento académico de los y las estudiantes.”, que servirán de base para apoyar a los directores con prácticas educativas exitosas.

Este trabajo se hizo con un modelo descriptivo de investigación con un enfoque cualitativo, con el propósito de identificar qué factores impactan negativa y positivamente la calidad educativa del sector público a través de la administración, también para comparar las gestiones administrativas de los directores del sector público y privado en educación media en función de la mejora de la calidad educativa enfocada al aprendizaje de los estudiantes, y compilar prácticas administrativas que contribuyen a la mejora de la calidad educativa y que serán parte de esta unidad

En relación al universo de población, se trabajó con 3 instituciones educativas, esto incluye 3 directores, 4 sub directores y un total de 90 docentes, en referencia a los

directores y subdirectores se utilizó el 100% de la población, esto quiere decir 7 en total, de la población de 90 docentes se tomó 73 docentes.

Los hallazgos encontrados se categorizan de la siguiente manera:

### **1. Liderazgo**

- Los directores del sector público necesitan trabajar en un clima organizacional para que los docentes se sientan cómodos trabajando entre ellos.
- El trabajo del director es crucial para que la institución pueda proveer una educación de calidad.
- Un director debe involucrarse más a parte de solo tareas administrativas, ya que según los resultados necesita un área de mejora y más involucramiento.



### **1. ¿Cómo implementar el liderazgo estratégico en la institución Educativa?**

Lo primero que se debe realizar es una pequeña reflexión, para ellos conteste el siguiente cuestionario, por favor subraye su respuesta:

#### **Los líderes pueden tener éxito por:**

- a. Dar órdenes claras
- b. Permitir que las personas hagan por sí solas las tareas
- c. Ayudar a las personas a alcanzar su potencial

#### **Cuando se trata de dar órdenes:**

- a. Realmente no me gusta dar órdenes. Prefiero dejar que cada persona haga su tarea según su criterio.
- b. Yo digo a los miembros del grupo qué deben hacer, cómo hacerlo y cuando quiero que se haga.

- c. Proporciono una dirección, pero también ofrezco apoyo y acepto la retroalimentación del equipo

**En cuanto al control de los miembros de su institución...**

- a. Compruebo que todo funciona bien de vez en cuando, y les hago saber que estoy disponible si necesitan ayuda.
- b. No ejerzo control sobre el grupo. Ellos saben más sobre su trabajo que yo.
- c. Me aseguro que las tareas y el equipo están funcionando correctamente.

**Cuando se trata de la asignación de funciones:**

- a. Tengo expectativas muy diferentes y una lista diaria de cosas por hacer
- b. Dejo que los miembros de la institución decidan lo que hay que hacer
- c. No tengo muchas exigencias. Las cosas van a realizarse sobre la marcha.

**¿Acepta las aportaciones de los miembros del grupo?**

- a. ¡Por supuesto! Los miembros del grupo toman la mayor parte de decisiones por su cuenta.
- b. No. Yo no tengo tiempo para preocuparme por las ideas de otras personas.
- c. Claro, pero conservo la última palabra sobre las decisiones importantes.

**¿Qué frase describe mejor su enfoque para motivar a los miembros del equipo?**

- a. Las personas están más motivadas cuando se sienten involucradas y valoradas.
- b. Los miembros del grupo deben motivarse a sí mismos.
- c. Las personas están más motivadas gracias a las recompensas y por evitar los castigos o sanciones.

**Las mejores decisiones:**

- a. Son las tomadas por el líder
- b. Vienen directamente del grupo
- c. Involucran a un grupo en consenso

**Si un miembro del grupo comete un error:**

- a. Puede encontrar la manera de resolverlo por su cuenta.
- b. Tiene que ser reprendido y sancionado si es preciso.
- c. Necesita mayor apoyo y una orientación adicional.

**Tengo en cuenta las sugerencias realizadas por otros miembros del grupo.**

- a. Sí. La colaboración es la clave del éxito.
- b. Raramente. Soy el miembro que más conocimientos tiene del grupo.
- c. Siempre. Me baso en el grupo para decidir nuestra dirección.

**Quiero que las personas de mi grupo se sientan:**

- a. Que tienen una lista clara de las tareas que deben llevar a cabo.
- b. Que están involucrados en el proceso y pueden contribuir en el grupo.
- c. Que ellos tienen el control.

- ✓ Trate de entender las necesidades de los docentes, un líder no solamente es un jefe sino un ejemplo a seguir para los demás, por esto, es necesario hacer el esfuerzo de escuchar y entender las necesidades de los demás y así tener un clima organizacional más agradable.
- ✓ De contexto de los objetivos planteados, es importante que los docentes tengan claros cuáles son los objetivos y metas a lograr en la institución ya que de lo contrario los docentes se pueden llegar a sentir excluidos. Debe de haber más exposición de objetivos establecidos y los docentes tengan más visibilidad de los logros.
- ✓ Confíe en los miembros del equipo, aunque el director sea la persona que administra la institución y se preocupa por todo, es también importante que incluya a los docentes y comunidad educativa a ayudar en ciertas actividades y así todos se sientan incluidos.
- ✓ Cree convivios con los docentes para conocerlos mejor, y al mismo tiempo ellos puedan conocer al líder de la institución para mejorar el clima organizacional.

## **2. Gestión educativa y procesos pedagógicos**

- Hay desinformación de parte de los líderes con respecto a la visión y misión de la institución.
- La visión no denota con claridad lo que se desea ser a futuro.
- Se debe desarrollar más las competencias de los/las estudiantes
- Algunos centros educativos del sector público no tienen en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social, se enfocan en el aprendizaje solamente de los estudiantes.
- Un director a pesar de sus obligaciones administrativas también debe involucrarse en el aprendizaje de los estudiantes y su rol tiene que estar enfocado en mantener el funcionamiento de toda la institución
- Un director debe ser líder que confíe en su cuerpo docente y que trabaje en equipo, tiene que tener buena comunicación, capacidad de análisis, liderazgo, ser una persona autocrítica y que tenga flexibilidad para sugerencias, creativo, debe saber escuchar, no centralizar, sino más bien, permitir que otros colaboren en los procesos administrativos para beneficio de la comunidad educativa, debe desarrollar proyectos, ser asertivo, capacidad de reacción ante situaciones adversas, dispuesto al cambio, que sepa manejar personas, toma de decisiones, empático. Con esta información se puede concluir que el trabajo de un líder educativo no es simple y necesita de muchas cualidades para manejar la institución y demostrar resultados a la comunidad educativa.
- El rol del director debe de ser lo siguiente: orientador, administrar y organizar; encabezar la administración, administrar bienes y servicios materiales y humanos, apoyar a la labor docente, dar seguimientos a docentes, asegurar que se cumplan objetivos, comunicar los resultados, evaluar diferentes áreas para ver oportunidades de mejora.
- Los directores son clave en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, y es parte de su rol.

## 2. ¿Cómo mejorar la gestión en la institución educativa y procesos pedagógicos?

- ✓ Debe de tener acciones de contratación de docentes de manera oportuna desde el primer día de clases y aseguramiento de su permanencia durante el año escolar para que no haya cambios que afecten a los estudiantes, por ejemplo: contratar a sus docentes acorde a su especialidad, garantizando que se reciban clases con mejor calidad, y asimismo ayuda a los docentes a no sentirse frustrados por no aplicar sus conocimientos.
- ✓ Realizar la distribución del personal docente con el que se cuenta, tratando de respetar hasta donde sea posible la especialidad.
- ✓ Asegúrese de que su equipo conozca la misión y visión de su institución para que ellos también tengan visibilidad y claridad de lo que la institución quiere llegar a ser a futuro y póngalo en práctica y de seguimiento de los logros obtenidos para cumplir con lo establecido.
- ✓ Monitorear y evaluar las clases frecuentemente para asegurar que se cumpla la metodología y los alumnos estén recibiendo la calidad adecuada
- ✓ Dar retroalimentación a los docentes de los resultados de sus evaluaciones para que puedan trabajar en sus áreas de oportunidad y de verdad existan cambios de mejora, puede ser a través de una reunión, coaching una vez al mes, etc.
- ✓ Asegurar que se ayuden a desarrollar competencias a los estudiantes a través de actividades, juegos, ferias, etc., las instituciones deben de enfocarse en el desarrollo de sus estudiantes y no solo en el nivel de aprendizaje.
- ✓ Maneje estratégicamente los recursos, ya que ayuda a distribuir los recursos acordes a la necesidad.



- ✓ Cree planes de acción para poder innovar e implementar nuevos procesos o metodologías de enseñanza-aprendizaje

### **3. Desempeño docente y recursos disponibles**

- Hace falta motivación y más iniciativa para desarrollar a sus docentes



### **3. ¿Cómo mejorar el desempeño docente y los recursos disponibles?**

- ✓ Motive a sus maestros a través de incentivos, por ejemplo: Elegir el docente del mes en la institución, de exposición de algo que los docentes hicieron excelente y que todos puedan felicitarlos, un bono extra al empleado del mes si se cuenta con un recurso, etc.
- ✓ Aplique motivación intrínseca a través de los conocimientos que tiene usted de el docente, por ejemplo, si sabe que alguien tiene una meta, motive a lograrlo y que se sientan apreciados en la institución.
- ✓ Incluya a los docentes en actividades que sepa que ellos pueden completar y así se sientan más valorados sabiendo que el/la líder de la institución confía en ellos.
- ✓ Asegúrese que tenga las herramientas necesarias para que puedan realizar su trabajo, y si no hay falta de presupuesto, asegúrese de encontrar una solución para que el objetivo de su trabajo se cumpla, es bueno siempre tener un plan B ante cualquier percance u obstáculo.
- ✓ Que no todo sea trabajo, haga actividades fuera de la institución donde todos puedan convivir y no hacerlos sentir como máquinas o que tienen que hacer sus labores ya que se les paga por ello, todos necesitamos motivación y necesitamos sentirnos apreciados.

- ✓ Respete su tiempo, se sabe que el trabajo de un docente no solamente es en el salón de clases, agradezca por el tiempo extra que se toman en preparación de clases, revisión de actividades y evaluaciones, etc.
- ✓ Establezca expectativas de lo que se espera de ellos y también conocer que es lo que ellos esperan de usted para poder tener un mejor ambiente laboral.

#### **4. Autoevaluación**

- Tener una especialización para el cargo de director no es un requisito para optar por el cargo.
- Un 30% de docentes dijo que no considera que debe haber una especialización para el cargo de director.
- Los directores y subdirectores de las 3 instituciones dijeron que fueron elegidos por votación y elección.
- La experiencia en puestos similares en universidades fue clave para preparación para la posición actual de los directores, otro tipo de preparación han sido los estudios y experiencia en el área en general.



#### **4. ¿Cómo realizar el proceso de auto-evaluación?**

- ✓ Establezca un periodo o fecha de autoevaluación, es importante hacer una autoevaluación frecuentemente ya que a veces no estamos lo suficiente actualizados en algunos procesos y para evitar caer en monotonía
- ✓ Haga una check list con todas las actividades a realizar para que pueda terminar con todas y organizarse mejor.
- ✓ Haga una lista de sus fortalezas y áreas de mejora, así usted puede darse cuenta en lo que necesita trabajar y crear un plan de acción para superar las áreas de oportunidad.
- ✓ Potencie sus puntos fuertes día a día, un líder también necesita motivación, es importante que se sienta orgulloso de lo que logra hacer día a día.

- ✓ Si tiene la oportunidad de seguir estudiando a través de cursos, diplomados, capacitaciones, etc., hágalo, nunca es tarde para estudiar y estar actualizado con los nuevos procesos.
- ✓ Establezca objetivos personales y profesionales para que se sienta motivado y se sienta mejor en su posición de trabajo, es un puesto altamente importante, muchas personas dependen de usted y necesita estar con la mejor actitud posible siempre

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, (2003). Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Klumers.

Alvariño, Arzola, (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Paideia, 29, 15-43

Andrews y Soder (1987). Principal leadership and student achievement. Educational Leadership, 44(6), 9-11.

Barber y Mourshed (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago: PREAL y Cinde.

Bush (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. South African Journal of Education, 27(3), 391-406.

Bolívar (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas: individuo y sociedad, 9(2), 9-33.

Bossert, Dwyer, (1982). The instructional management role of the principal. Educational Administration Quarterly, 18(3), 34-64

Castillo, (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Revista de Educación de Puerto Rico (REduca), (20).

Cervantes (1998). Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo (pp. 94-106). México: Ediciones Castillo.

Dhuey y Smith (2011). How important are School principals in the production of student achievement? Canadian Journal of Economics, 47(2), 634-663.

Hallinger y Heck (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1999. School Effectiveness and School Improvement, 9(2), 157-191.

Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004). How leadership influences student learning. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement; University of Minnesota.

Maureira (2004). El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(1), 1-20. Recuperado de <<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>>.

MINED, (2010). Ley General de Educación. Ley 28044.

MINED (2014). Marco del buen desempeño del directivo.

Murillo (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.

Pont, Nusche y Moorman (2008). Improving school leadership. Volume 1: policy and practice. París: OECD.

Suskavcevic y Blake (2004). Principals' leadership and student achievement: an examination of the TIMSS 1999. Recuperado de <[http://www.iea.nl/fileadmin/user\\_upload/IRC/IRC\\_2004/Papers/IRC2004\\_Suskavcevic\\_Blake.pdf](http://www.iea.nl/fileadmin/user_upload/IRC/IRC_2004/Papers/IRC2004_Suskavcevic_Blake.pdf)>.

UNICEF (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago: Unicef

Waters, Marzano y McNulty (2003). Balanced Leadership: what 30 years of research tells us about effect of leadership on student achievement. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.

## **ANEXO 2. Encuestas**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



Encuesta para entrevista a Director y Subdirector del Centro Escolar

<b>INSTRUMENT</b> <b>O</b> <b>Nº 1</b>	Encuesta para entrevista a través de encuesta virtual para indagar información para la Tesis de Maestría” DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTORES DEL SECTOR PÚBLICO EN EDUCACIÓN MEDIA SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN REFLEJADA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS Y LAS ESTUDIANTES.”
--	---

**Objetivo:** El propósito de esta encuesta es realizar un análisis de las acciones educativas que se ponen en práctica en las instituciones con el fin de que los y las estudiantes mejoren su rendimiento académico.

### **GENERALIDADES.**

Centro Escolar: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Nivel Escalafonario: \_\_\_\_\_  
Especialidad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor lea cada una de las preguntas y enunciados, seleccione y conteste según su opinión.

**1. La institución educativa ha declarado su visión y misión**

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Porque:\_\_\_\_\_

**2. La visión denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro**

Sí \_\_\_\_\_ No Porque: \_\_\_\_\_

**3. Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos.**

Sí \_\_\_\_\_ No Porque: \_\_\_\_\_

**4. Considera que su centro educativo tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social.**

Sí \_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

**5. En su opinión, el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas**

Sí \_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

**6. El director de su institución genera confianza e inspira a todos, es un trabajador apasionado de lo que hace, y promueve el trabajo en equipo con los docentes**

Sí \_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

**7. El director y subdirector de su institución se involucran en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, promueven comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes**

Sí \_\_\_\_\_ No ¿Por qué?

**8. ¿Tiene alguna especialización para el cargo?**

Sí

No

**9. ¿Considera que debe haber una especialización para ser director/ra?**

Sí

No

¿Sobre qué aspectos?

**10. ¿Qué proceso realizó para obtener el cargo del director o subdirector?**

**11. ¿Cuál fue su preparación para optar al cargo?**

**12. ¿Cómo contribuye usted a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa?**

**13. ¿Cómo promueve usted el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social?**

**14. Como lo ve reflejado en su institución ¿Qué es calidad educativa?**

**15. Para usted ¿Qué es el rendimiento académico? ¿Es ese un indicador importante en su institución por qué? ¿Qué acciones realizan para lograrlo?**

**16. ¿Cuáles cree que deberían ser las prioridades del Director escolar?, enumere las 3 más importantes**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**17. En su opinión ¿Qué habilidades debe poseer un Director y Subdirector escolar, para realizar una buena gestión en el centro escolar?, enumere**

---

---

---

**18. ¿Cuál considera usted que es el verdadero rol del Director escolar?**

**19. ¿Considera usted que el Director es clave para el rendimiento académico de los estudiantes? ¿por qué?**



Encuesta a Docentes del Centro Escolar

<b>INSTRUMENTO</b> <b>Nº 1</b>	Encuesta virtual para indagar información para la Tesis de Maestría” DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTORES DEL SECTOR PÚBLICO EN EDUCACIÓN MEDIA SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN REFLEJADA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS Y LAS ESTUDIANTES.”
-----------------------------------	---

**Objetivo:** El propósito de esta encuesta es realizar un análisis de las acciones educativas que se ponen en práctica en las instituciones con el fin de que los y las estudiantes mejoren su rendimiento académico.

**GENERALIDADES.**

Centro Escolar: \_\_\_\_\_ Años en la  
dirección: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia:  
\_\_\_\_\_ Nivel Escalafonario: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor lea cada una de las preguntas, seleccione y conteste según su opinión.

**1. La institución educativa ha declarado su visión y misión**

Sí

No Porque: \_\_\_\_\_

**2. La visión denota con claridad lo que la institución desea ser a futuro**

Sí

No Porque: \_\_\_\_\_

**3. Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos.**

Sí

No Porque:\_\_\_\_\_

4. **Considera que su centro educativo tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social.**

Sí

No ¿Por qué?

5. **En su opinión, el Director debe ocuparse solamente de funciones administrativas**

Sí

No ¿Por qué?

6. **El director de su institución genera confianza e inspira a todos, es un trabajador apasionado de lo que hace, y promueve el trabajo en equipo con los docentes**

Sí

No ¿Por qué?

7. **El director y subdirector de su institución se involucran en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, promueven comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes**

Sí

No ¿Por qué?

8. **¿Considera usted que el Director es clave para el rendimiento académico de los estudiantes?**

Sí

No ¿Por qué?

9. **¿Cree que el director y subdirector tienen una especialización para el cargo?** Sí No

Si la respuesta es no, ¿en qué cree que debe consistir la especialización?

10. **¿Cómo contribuye usted a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa?**

**11. Como lo ve reflejado en su institución ¿Qué es calidad educativa?**

**12. Para usted ¿Qué es el rendimiento académico? ¿Es ese un indicador importante en su institución?**

**13. ¿Cuáles cree que deberían ser las prioridades del Director escolar?, enumere las 3 más importantes**

---

---

---

**14. En su opinión ¿Qué habilidades debe poseer un Director y Subdirector escolar, para realizar una buena gestión en el centro escolar?, enumere 3**

---

---

---

**15. ¿Cuál considera usted que es el verdadero rol del Director escolar?**

**16. Marque con una x la dimensión que usted considera que aplica el director en su centro escolar. Puede marcar más de una.**

Asegurar un entorno ordenado y seguro \_\_\_\_\_

Manejo estratégico de los recursos \_\_\_\_\_

Establecer objetivos y expectativas \_\_\_\_\_

Asegura la calidad de la enseñanza \_\_\_\_\_

Lidera el aprendizaje y la formación docente \_\_\_\_\_

### ANEXO 3: Matriz de congruencia

Criterio 1: Liderazgo	Categorización 1: Liderazgo estratégico	Ítems del instrumento que se refieren a este criterio: 6, 12, 14, 16
Criterio 2: Gestión educativa	Categorización 2: Funciones del Director/a	Ítems del instrumento que se refieren a este criterio: 1, 2, 3, 5, 7, 17, 18,
Criterio 3: Desempeño docente	Categorización 3: Desarrollo docente	Ítems del instrumento que se refieren a este criterio: 13
Criterio 4: Procesos pedagógicos	Categorización 4: Rendimiento académico	Ítems del instrumento que se refieren a este criterio: 15,19
Criterio 5: Recursos disponibles	Categorización 5: Comunidad educativa	Ítems del instrumento que se refieren a este criterio: 4,12
Criterio 6: Evaluación	Categorización 6: Auto evaluación	Ítems del instrumento que se refieren a este criterio: 8, 9, 10, 11

Fuente: Elaboración Propia

