



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“DESAFIOS DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR PARA INCENTIVAR LA  
MOTIVACIÓN DOCENTE Y FAVORECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR. ESTUDIO DE  
CASO. AÑO 2023”.**

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

**PRESENTADO POR**

**VÍCTOR MANUEL MENA PORTILLO**

**ASESOR**

**MTRO. MARIO ALBERTO CASTRO HERNÁNDEZ**

**ABRIL 2024**

**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**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA**

**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

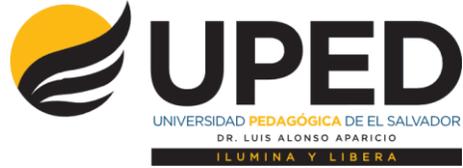
**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO**

**DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**

**DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, ABRIL DE 2024**



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

---

**Maestra Emiliana Esperanza Henríquez**  
**Presidenta**

---

**Maestra Ana María Zelidón De Lemus**  
**Primer vocal**

---

**Maestra Ana María Zelidón De Lemus**  
**Primer vocal**

---

**Maestro Mario Alberto Castro Hernández**  
**Asesor**



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

Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día diecisiete de abril del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PARA INCENTIVAR LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y FAVORECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR. ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023", presentado por el: LIC. VÍCTOR MANUEL MENA PORTILLO, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. EMILIANA ESPERANZA HENRÍQUEZ  
Presidente

MTRA. ANA MARÍA ZELIDÓN DE LEMUS  
1er. Vocal

MTRA. SILVIA MARICELA RAMOS RAMOS  
2do. Vocal

LIC. VÍCTOR MANUEL MENA PORTILLO  
Sustentante

## **Dedicatorias**

**A Dios:** Por haberme guiado en el proceso de formación académica, por darme sabiduría e iluminar mi mente para culminar este trabajo de graduación éxito.

**Mi esposa:** Por su apoyo incondicional, su paciencia y comprensión. Por confiar en mí y estar siempre a mi lado en los momentos que fueron difíciles para lograr mi meta y mi triunfo también es suyo.

**Mis padres:** Por haberme dado la vida, por su apoyo incondicional, sus consejos para seguir adelante cuando se presentaba alguna dificultad.

**Mis suegros:** Por sus palabras de apoyo y consejos para continuar con el proceso en momentos difíciles.

**Familia:** Por sus palabras de apoyo, para continuar durante todo el proceso.

## **Agradecimientos**

**A Dios:** Por darme fuerzas, salud y fortaleza, por darme paciencia y no dejarme solo, por permitirme culminar con éxito la Maestría.

**Mi esposa:** Por haberme apoyado siempre, por su paciencia y comprensión, por motivarme y alentarme en los momentos difíciles que se me presentaron, por sus consejos en base a su experiencia de vida, pero sobre todo por su amor incondicional.

**Mis padres y suegros:** Por brindarme todo su apoyo y consejos para seguir en el proceso.

**Mi Asesor:** Mtro. Mario Alberto Castro, por el apoyo brindado y la accesibilidad durante el proceso de investigación.

**Al jurado evaluador:** Por el seguimiento brindado durante el proceso de evaluación.

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR:** Por permitirme formarme y adquirir nuevos conocimientos en el área de educación. Así como a la **Mtra. Rebeca Ramos de Capriles** por el seguimiento brindado durante todo el proceso.

## RESUMEN

La convivencia escolar es un fenómeno que se basa en la percepción colectiva de los miembros de la comunidad educativa y de gran influencia en los procesos y resultados de todo centro escolar, es por ello que la administración escolar debe enfatizar los elementos que se requieren para que los estudiantes puedan aprender y participar activamente en clases, siendo un factor clave el buen clima afectivo y emocional dentro de su escuela que está representado directamente por los docentes.

Uno de los aspectos más importante de toda sociedad es la educación de los niños, niñas y adolescentes; que reposa en la formación integral que cada docente debe procurar brindar en sus salones de clase. Por esta razón se aborda el tema de los Desafíos de la Administración escolar para incentivar la motivación docente y cómo este aspecto favorece la convivencia escolar.

Es así, cómo se presenta una investigación documental y bibliográfica de diferentes autores, quienes abordan los diversos desafíos en la convivencia escolar de esta forma también se puedan encontrar elementos que favorezcan la convivencia escolar.

La investigación de campo realizada en el Centro Escolar Juana López nos brinda la información pertinente por parte del personal administrativo y docente sobre los desafíos y retos que se tienen para poder influir en la motivación docente y con ello mejorar la convivencia escolar.

Así pues, la investigación tiene el propósito fundamental de enunciar los desafíos que tiene la administración del Centro Escolar para incentivar la motivación docente y a su vez proporcionará información valiosa que puede ser aplicada por otras instituciones educativas que enfrentan desafíos similares.

PALABRAS CLAVES: Gestión Educativa, Convivencia escolar, Desafíos, Motivación  
Docente, Administración Escolar.

## **ABSTRACT**

School coexistence is a phenomenon that is based on the collective perception of the members of the educational community and has a great influence on the processes and results of any school, which is why the school administration must emphasize the elements that are required for students to learn and actively participate in class, a key factor being the good emotional and affective climate within their school, which is directly represented by the teachers.

One of the most important aspects of any society is the education of children and adolescents, which rests on the comprehensive training that each teacher should strive to provide in their classrooms. For this reason, the topic of the Challenges of School Administration to encourage teacher motivation and how this aspect favors school coexistence is addressed.

Thus, a documentary and bibliographic research of different authors is presented, who address the various challenges in school coexistence so that elements that favor school coexistence can also be found.

The field research conducted at the Juana Lopez School Center provides us with pertinent information from the administrative and teaching staff on the challenges that exist to influence teacher motivation and thus improve school coexistence.

Therefore, the research has the fundamental purpose of enunciating the challenges faced by the school administration to encourage teacher motivation and in turn will provide valuable information that can be applied by other educational institutions facing similar challenges.

**KEY WORDS:** Educational Management, School Coexistence, Challenges, Teacher Motivation, School Administration.

## Índice

<b>Presentación</b> .....	i
<b>Introducción</b> .....	ii
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b> .....	15
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	15
<b>1.2 Definición o planteamiento del estudio</b> .....	20
<b>1.3 Objetivos de investigación</b> .....	22
<b>Objetivo General</b> .....	22
<b>Objetivo Específicos</b> . .....	22
<b>1.4 Justificación del estudio</b> .....	22
<b>1.5 Alcances y limitaciones del estudio</b> .....	24
<b>1.5.2 Alcances:</b> .....	24
<b>1.5.3 Limitaciones:</b> .....	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	26
<b>Capítulo III</b> .....	38
<b>Metodología</b> .....	38
<b>3.1 Enfoque metodológico</b> .....	38
<b>3.2 Participantes</b> .....	40
<b>3.3 Técnicas de recolección de la información</b> .....	40
<b>3.4 Estrategia de análisis de datos</b> .....	41
<b>Capitulo IV</b> .....	45

4.1 Análisis y discusión de resultados .....	45
Capitulo V.....	56
5.1 Conclusiones.....	56
5.2 PROPUESTA DE MEJORA.....	58
Bibliografía .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	<b>68</b>

## **Presentación**

La presente investigación expone los diversos desafíos a los que se enfrenta la administración escolar para motivar a los docentes y con ello se pueda favorecer la convivencia escolar en el Centro Escolar Juana López, del municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

En el mundo dinámico y complejo de la educación, los docentes desempeñan un papel esencial, son los arquitectos del futuro, impartiendo conocimientos y guiando a las generaciones venideras. Sin embargo, la tarea de educar se enfrenta a una serie de desafíos que van desde la baja remuneración hasta la resistencia al cambio, y estos desafíos impactan directamente en la motivación y satisfacción de los docentes en sus roles.

Además, siendo en estos tiempos las escuelas un espacio cada vez más diverso, tanto en términos de habilidades y aptitudes de los estudiantes como en sus trasfondos culturales y sociales. Esta diversidad, es enriquecedora, pero también presenta desafíos significativos para la convivencia escolar. La gestión efectiva de la disciplina y la construcción de un ambiente escolar seguro y respetuoso son imperativos para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

A continuación, se exploran estos desafíos, analizando los posibles factores que inciden en la motivación docente y que promueven una sana convivencia escolar desde la gestión administrativa.

## Introducción

La motivación docente y la convivencia escolar positiva son dos aspectos muy importantes para el buen funcionamiento organizacional de un Centro Escolar y que son ejercidas por el director como parte de su administración escolar. Es evidente que en los centros escolares existan diferentes tipos de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa: docente- alumno, alumno- alumno, padres de familia- docente, director- docente, etc. la mayoría de estas relaciones son positivas, sin embargo, en algunas ocasiones ocurren situaciones que debilitan de manera significativa la buena convivencia que debe haber en el centro escolar.

Estas situaciones poco favorables, están asociadas a los desacuerdos que existen entre las personas y que, si no son resueltos de la mejor manera, derivan en procesos asociados a la violencia, a la agresión verbal, física y otras manifestaciones de similares características. Es por ello por lo que abordar la motivación del personal docente como factor que favorezca la convivencia positiva es un aspecto clave.

En la actualidad la gestión administrativa en los Centros Educativos es un componente muy importante para el fortalecimiento de la educación y los procesos de formación curriculares y de organización interna. Además, es este un elemento de incidencia en el clima escolar institucional y en la convivencia de todos los miembros de la comunidad educativa, que como se expresa previamente debería ser de manera positiva y donde la finalidad sea la de incentivar y motivar a los docentes facilitando la tarea de organizar y optimizar sus recursos, para obtener con éxito los objetivos propuestos en el Centro Escolar.

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2020), ha establecido la Política Nacional para la Convivencia Escolar y Cultura de Paz, con el propósito de construir progresivamente en los centros educativos: ambientes integrales, inclusivos, con equidad de género, participación, entornos seguros y de acceso universal, que proporcionan condiciones esenciales para una educación de calidad. En su eje número cinco, se establece la institucionalización de la convivencia escolar desde una cultura de paz con perspectiva de género, lo cual, se concretiza por medio del diseño y ejecución del Plan de Convivencia Escolar. Este plan es elaborado de forma participativa por quienes integran el Comité de Convivencia Escolar (CCE) en cada centro educativo.

La administración escolar juega un papel fundamental en la motivación docente, ya que afecta directamente el entorno de trabajo y las condiciones en las que los profesores desempeñan sus funciones. Algunas maneras en que la administración escolar puede influir en la motivación docente son: Clima escolar positivo, apoyo y recursos, reconocimiento y valoración, participación en la toma de decisiones, desarrollo profesional, evaluación justa y constructiva entre otros.

Por tanto, la administración escolar puede influir significativamente en la motivación docente al crear un entorno de trabajo positivo y que propicie un clima escolar positivo donde docentes y estudiantes se puedan desarrollar de manera integral.

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

#### - Administración escolar

En El Salvador existen diferentes elementos que se pueden abordar para que un proceso educativo se desarrolle con calidad, a su vez, dentro del centro educativo la convivencia debe ser favorable, recayendo la mayor parte de responsabilidad de estos aspectos en el director quien ejerce el rol de administrador escolar en su centro.

Actualmente, en El Salvador, esta temática es poco estudiada o se aborda de manera poco profunda, por lo cual, se espera que existan algunas referencias ministeriales que sustenten el desarrollo de esta investigación.

En el documento “La Dirección Escolar Efectiva” elaborado por el MINEDUCYT (2008), se busca proporcionar a los directores de los centros educativos, un conjunto de orientaciones que les ayuden en su trabajo de administrador escolar, con el fin de alcanzar mayor efectividad en la gestión escolar. Solo en la medida en que la administración escolar sea efectiva, los centros educativos también lo serán, contribuyendo así a la motivación en los docentes y por ende, favoreciendo la convivencia escolar.

En el estudio del “El director como agente de cambio en la comunidad educativa”, presentado por Pérez (2022) como un antecedente nacional, ayuda como referencia para entender que la administración escolar abarca diferentes aspectos. Pérez citando a Estrada, (2014) afirma que “la tarea fundamental de la administración escolar es la de facilitar la enseñanza y el aprendizaje. En esta tarea, la administración escolar no puede reducirse a un simple flujo de procesos y resultados, que sin duda son importantes, pero que, sin embargo, no podrían concretarse sin una adecuada comprensión del componente humano” (p.220), ya que con

esto se establece la importancia de una buena administración para la motivación docente del centro educativo, siendo este un factor humano importante.

Los antecedentes de la administración escolar se remontan a diferentes períodos de la historia, y su evolución ha estado influenciada por diversos contextos culturales, sociales y educativos. A continuación, se mencionan algunos elementos temporales con relación a la administración escolar:

Escuelas progresistas:	A partir de la década de 1920, el movimiento de las escuelas progresistas influyó en la forma en que se concebía la educación y, por ende, la administración escolar. John Dewey y otros filósofos de la educación abogaron por métodos más centrados en el estudiante y en el aprendizaje activo.
Teorías administrativas en educación:	A medida que avanzaba el siglo XX, se desarrollaron teorías específicas de la administración educativa. Figuras como Max Weber, Henri Fayol y Luther Gulick contribuyeron con principios y conceptos que se aplicaron a la administración escolar.
Legalización de la administración escolar:	En el siglo XX, se establecieron leyes y regulaciones que afectaron la administración escolar, definiendo roles, responsabilidades y estructuras organizativas.
Tecnologías de la información y globalización:	En tiempos más recientes, la administración escolar ha sido influenciada por avances

---

tecnológicos y la globalización. La gestión de datos, la comunicación digital y la colaboración internacional han pasado a ser aspectos importantes en la administración escolar.

---

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia. De P. Municio and S. Gijón (1963)

### **Centro Escolar Juana López**

El centro escolar Juana López del municipio de Ciudad Delgado, fue seleccionado como objeto de estudio por lo siguiente:

1. No cuenta con un estudio previo a la temática planteada, lo cual permite el desarrollo pleno de esta investigación, realizando hallazgos que permitan un análisis del problema planteado y obtener así datos relevantes para la institución educativa.
2. La zona geográfica de ubicación del centro escolar permite al investigador poder acceder al lugar sin riesgos por la violencia social.
3. En el municipio de Ciudad Delgado, este centro escolar se encuentra dentro de los primeros 15 centros con matrícula que sobrepasa los 300 estudiantes, esto según el Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña, SIGES (2023).
4. Apertura por parte de la comunidad educativa para el desarrollo del estudio.

**Generalidades del Centro Educativo:**

<b>Código de Infraestructura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Niveles que atiende</b>	<b>Cantidad de estudiantes</b>	<b>Dirección</b>	<b>Directora</b>
<b>11781</b>	Centro Escolar Juana López	Parvularia Educación básica, hasta 9º.	639	Quinta avenida sur Calle Texical #2 Barrio San Sebastián, Ciudad Delgado, San Salvador.	Nohemí del Carmen Escobar de López

---

Fuente: Elaboración propia. Datos SIGES (2023)

---

Figura 1.

*Datos estadísticos del Centro Escolar Juana López, Ciudad Delgado, San Salvador.*

Los datos de matrícula son los registrados al día de hoy en el SIGES y no datos de estadísticas oficiales.

Cantidad de matrículas: 639

Nivel educativo	Mod. Edu.	Mod. Aten.	Submod. Aten.	Opción	Prog. Ed.	Nombre grado	2021	2022	2023
Educación Básica de Adultos	Modalidad única	Nocturna				Nivel 1	0	0	0
Educación Básica de Adultos	Modalidad única	Nocturna				Nivel 2	0	0	0
Educación Básica Acelerada	de	Regular				Sexto Grado	0	0	0
Educación Inicial	de	Regular				Inicial 3	15	19	0
Educación Básica de Adultos	Modalidad única	Nocturna				Nivel 3	0	0	0
Educación Inicial - Estándar de Desarrollo	de	Regular				INICIAL 3	0	0	11
Educación Parvularia	de	Regular				Parvularia 4	34	40	0
Educación Parvularia	de	Regular				Parvularia 5	50	54	0
Educación Parvularia	de	Regular				Parvularia 6	44	45	0
Educación Básica	de	Regular				Primer Grado	67	45	0
Educación Básica	de	Regular				Segundo Grado	58	64	44
Educación Básica	de	Regular				Tercer Grado	46	54	65
Educación Básica	de	Regular				Cuarto Grado	58	44	54
Educación Básica	de	Regular				Quinto Grado	57	54	48
Educación Básica	de	Regular				Sexto Grado	56	57	54
Educación Básica	de	Regular				Séptimo Grado	66	51	54
Educación Básica	de	Regular				Octavo Grado	60	56	56
Educación Básica	de	Regular				Noveno Grado	52	54	54
Educación Parvularia - Estándar de Desarrollo	de	Regular				PARVULARIA 4	0	0	32
Educación Parvularia - Estándar de Desarrollo	de	Regular				PARVULARIA 5	0	0	52
Educación Parvularia - Estándar de Desarrollo	de	Regular				PARVULARIA 6	0	0	60
Educación Básica - Estándar de Desarrollo	de	Regular				PRIMER GRADO	0	0	55

Nota: La figura muestra la organización del Centro Escolar. Fuente: SIGES, Portal del MINEDUCYT (2023)

## 1.2 Definición o planteamiento del estudio

La gestión escolar es uno de los factores claves en el sistema educativo del país, siendo de gran impacto en la motivación de todos los miembros de una comunidad educativa, en especial de los docentes.

Navarro (2004, como se citó en Schmelkes, S. 2016), señala que “la gestión escolar se refiere a una acción colectiva de los distintos actores escolares que participan en la administración local y en la creación de proyectos específicos”. El objetivo es caminar hacia una mejora que surja desde la escuela, donde las figuras principales son el cuerpo directivo y los supervisores. Por su parte, Namo de Mello y Guadamuz, citados por Navarro (2004) coinciden en que la gestión escolar se construye en un entorno multidimensional y otorga a la escuela la responsabilidad de hacer lo posible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Por ello indagar en la influencia de la administración escolar de los que ejercen un cargo directivo en la motivación docente y convivencia escolar es un recurso valioso para cualquier centro escolar.

Schmelkes, S. (2016), señala en la definición de Tapia (2003), que la gestión escolar se refiere a la transformación de la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Una escuela que “desde su actuar, propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; busque asesoramiento y orientación que le permitan profesionalizarse; genere esfuerzos colectivos, desarrolle actividades enriquecedoras y, elabore un plan integral hacia su transformación sistémica, integral y factible”.

La gestión escolar puede tener un impacto favorable en la mejora de la educación si, a través del análisis de aspectos de mejora, se logra gestionar un cambio. Existen hallazgos nacionales e internacionales en evaluaciones educativas como los que Miranda y Cervantes (2010) señalan:

- Los procesos al interior de las escuelas son los factores con mayor incidencia en la explicación del logro educativo. El clima escolar y la gestión del director son esenciales para lograr la mejora en el aprendizaje.

- Una adecuada gestión escolar podría atraer recursos y construir mecanismos de acción colectiva, educativa y social que coadyuven al fortalecimiento de los sistemas de enseñanza-aprendizaje.

El Salvador, desde el marco de la política del Plan Nacional de Educación 2021, ha venido trabajando los desafíos que conlleva asegurar una administración escolar exitosa en los más de 5,000 centros escolares públicos, ya que es evidente que la gestión escolar efectiva es fundamental para que el centro escolar alcance sus metas organizacionales. Teniendo claridad en los siguientes aspectos:

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

El alto impacto que tiene la gestión escolar en la motivación docente y en la convivencia escolar positiva es la principal razón de la propuesta de esta problemática de estudio delimitado en el Centro Escolar Juana López del municipio de Ciudad Delgado desarrollando esta tesis con un enfoque cualitativo. Así como también delimitando los conceptos a desarrollar en la tesis: Administración escolar, motivación docente y convivencia escolar. Es así como se plantea la pregunta principal de esta investigación:

¿Cuáles serán los desafíos que presenta la administración escolar que conlleven a la motivación docente y con ello el logro de la convivencia escolar en el personal docente del Centro Escolar Juana López, del municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador?

### 1.3 Objetivos de investigación

#### Objetivo General.

- Analizar los desafíos que presenta la administración escolar tendientes a la mejora de la motivación docente para el logro de la convivencia escolar en el Centro Escolar Juana López, del Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

#### Objetivo Específicos.

- Describir los componentes de la administración escolar que faciliten la motivación del personal docente.
- Analizar los factores que posibilitan la motivación docente tanto intrínseca como extrínseca.
- Identificar los aspectos que conllevan a una adecuada convivencia escolar en la institución educativa

### 1.4 Justificación del estudio

La administración, entendida de una manera general, se define según Idalberto Chiavenato (1991) como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

La Administración Escolar desempeña un papel vital en el desarrollo y el éxito de una institución educativa. La importancia de una gestión escolar eficaz no solo se refleja en la calidad del ambiente de aprendizaje, sino también en la motivación y en la satisfacción de los docentes. La presente investigación se propone abordar ambas temáticas que inciden de manera preponderante en el clima escolar.

Esta investigación busca desde la gestión escolar, identificar los desafíos que se tienen para incentivar la motivación, favoreciendo así la convivencia escolar. Los resultados de este estudio no solo beneficiarán al Centro Escolar Juana López, sino que también proporcionará

información valiosa que puede ser aplicada por otras instituciones educativas que enfrentan desafíos similares.

La relevancia de esta investigación radica en su enfoque cualitativo y cuyos resultados ayudarán a la toma de decisiones y mejora en la administración escolar del director para propiciar un clima escolar positivo.

Por lo cual, este estudio se justifica por la necesidad imperante de abordar los temas de administración escolar, motivación docente y convivencia escolar. En cuanto a la pertinencia y aporte social, esta investigación recolectará información que describa de mejor manera el fenómeno de la administración escolar en una institución escolar pública, lo que permitirá profundizar en el impacto que este elemento tiene.

Tomando en cuenta lo expresado en el documento “Dirección Escolar Efectiva”, del MINEDUCYT (2008), la administración escolar es “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos/as los/as estudiantes aprendan para la vida” (Nóchez, 2007).

El estudio sobre la temática de administración y dirección escolar efectiva brindará los elementos que constaten que a través de diversos procesos se transmite a la comunidad educativa lo que se requiere para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, estableciendo un clima de confianza que fortalezca la convivencia escolar y la motivación docente. Realizando así una contribución valiosa a los estudios en el campo de la administración escolar.

## **1.5 Alcances y limitaciones del estudio**

### **1.5.1 Delimitación del estudio**

La presente investigación realiza el análisis de la gestión de la administración escolar, que se realiza en el Centro Escolar Juana López del municipio de Ciudad Delgado, San Salvador y así conocer los procesos que se desarrollan dentro del marco de la administración escolar para favorecer la convivencia escolar y potenciar la motivación docente.

Se realiza la delimitación semántica y conceptual dentro de los grandes campos de administración escolar, motivación docente y convivencia escolar positiva que se manejan a nivel nacional por el MINEDUCYT en los centros escolares públicos. A su vez, la muestra se limita a los miembros del centro escolar que cumplan con los parámetros establecidos.

### **1.5.2 Alcances:**

Durante el proceso de investigación se propiciarán espacios para la reflexión del impacto que tiene la administración escolar en la motivación docente y en la convivencia del centro escolar. La misma se hará por medio de un instrumento el cual tendrá que ser llenado por cada uno de los docentes en investigación, así como por la dirección.

Se tiene como objetivo final que los docentes logren obtener un ambiente idóneo y aumenten su motivación para poder impartir las clases que tienen asignadas en el centro escolar y esto se pretende lograr con la creación de un manual que contenga la información precisa de cómo crear una convivencia escolar favorable por medio de lo siguiente:

- Esta investigación permitirá conocer cuál es la motivación del personal docente del centro escolar.
- Los resultados posibilitarán conocer cómo se encuentra la convivencia escolar en el centro escolar
- El estudio permitirá analizar como la gestión escolar impacta en la motivación docente y en la convivencia escolar.

- Los resultados de la investigación permitirán al centro escolar disponer de una guía que contenga los pasos para favorecer la convivencia escolar.

### **1.5.3 Limitaciones:**

Para el desarrollo de esta investigación se presentan algunas limitantes como:

- El año lectivo se ve pausado por las festividades de fin de año.
- Poca referencia de estudios previos de la administración escolar, la mayoría son enfocados en el liderazgo.
- Carga académica y administrativa de los miembros del centro escolar que dificulta adecuar los tiempos de observación de campo.
- Los resultados de la investigación solo serán de utilidad para el centro escolar antes mencionado.
- Falta de tiempo de parte del personal docente para completar los instrumentos de medición que se necesitan para conocer los aspectos incluidos en el tema.
- Actitud del personal docente para colaborar con el Maestrante en proporcionar la información que se les solicite.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La administración de la educación en el país ha tenido cambios trascendentales a partir de las reformas educativas que se han implementado. En este sentido se puede decir que muchas de las leyes de esa época, eran bastante antiguas, y necesitaban ser actualizadas para que las leyes fueran aplicadas correctamente según la realidad que se estaba presentando en el país. En el resto del país, la estructura educativa era administrada por sacerdotes. El fracaso de este sistema, según los representantes de la Iglesia, era provocado “o por el defecto del maestro, o porque los muchachos no asisten a clases, o no pagan” (Cortez y Larraz en Aguilar Avilés, 1995).

Desde inicios de 1993 y bajo el amparo de la Política “Mejoramiento de la Calidad Educativa”, se desarrollaron acciones orientadas a introducir mejoras curriculares, descentralizar algunos servicios educativos, actualizar el marco institucional, apoyar la participación del sector no gubernamental en proyectos educativos y culturales que contribuyeran de una manera integral a la formación del educando, tal es el caso de los programas de mejoramiento tanto en el área administrativa como en la pedagógica. En 1994 El énfasis del trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país. Durante el año de 1990 nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), el cual convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación. Entre los años de 1994 y 1999 se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país.

Según el documento del Ministerio de Educación “Transformación de la Educación Programa Social Educativo 2009 – 2014 “VAMOS A LA ESCUELA” se plantea lo siguiente: con respecto al mejoramiento de la administración escolar, esto está planteado dentro de las líneas estratégicas. Fortalecer la participación y las capacidades de la comunidad educativa en la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades compartidas que propicie mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Las acciones estratégicas son las siguientes: se propone una profesionalización de la función directiva docente enfocada hacia la gestión institucional eficiente. Además, el fortalecimiento del rol de directores a partir de la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente (selección, nombramiento, asesoramiento y evaluación). Al mismo tiempo un fortalecimiento de la participación y capacidades directivas de los miembros de los organismos de administración escolar local, especialmente de los padres y madres de familia que los conforman.

En el contexto actual, la administración escolar se encuentra en el marco de los planes: Plan Cuscatlán y Plan Torogoz 2019-2024, que coloca dentro de sus ejes claves el fortalecimiento de la gestión institucional, de la educación para la convivencia y que responda a las necesidades del territorio educativo.

## **2.1 ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

### **2.1.1 Fundamentos de la administración educativa**

Según Martínez (2012), la administración es un campo amplio que permite entender el funcionamiento de una institución educativa, remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios (p.10).

Se concibe la administración como un proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.

Y se puede comprender desde varias perspectivas que lo determinan organizadas por Hitt Black, P, Administración (p. 8), como:

- Proceso: Consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.
- Estructura y utilización de recursos: Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos:
  - a) Humanos.
  - b) Financieros
  - c) Materiales y
  - d) De información
- Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.
- Entorno organizacional: Proceso que tienen lugar en las organizaciones y que se realizan por personas con diferentes funciones intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común.

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, pero que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. Esa función, de la administración educacional, se puede entender en seis etapas, de acuerdo con Kaufman (citado por Martínez 2012, p.15):

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.

3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Por tanto, la administración educativa permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus capacidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

A continuación, se presenta un cuadro de definiciones sobre la administración escolar pertinentes para este estudio:

Autor	Definición
<b>Chiavenato (2000)</b>	Los conceptos o ideas de las teorías administrativas prevalecen en el sustento y fundamento de manuales de los directivos, toda esta concepción de las teorías administrativas ha hecho posible organizar y estructurar el servicio educativo, considerando que la administración es el medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible.
<b>Garbanzo y Orozco (2007)</b>	Como disciplina, la administración de la educación se debe a un modelo de sociedad y se desarrolla, principalmente, en cada una

	<p>de las instituciones educativas; es concebida por Garbanzo y Orozco (2007) como aquella responsable de conducir, de forma óptima, los procesos de gestión educativa en las diferentes esferas de la educación. La administración de la educación debe orientar y guiar su accionar respondiendo a un modelo de sociedad, el cual se instituye en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación y la Política Educativa nacional; es decir, un marco jurídico que respalda su quehacer diario.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia, tomado de Teoría administrativa de la educación. Torres, A. (2015)

### **2.1.2 La administración escolar y su incidencia en la motivación docente**

De acuerdo con la evidencia, un profesor altamente motivado tiene mayores probabilidades de desarrollar mejor su trabajo, ya que tanto la satisfacción como su motivación tendrían impacto en la calidad de su desempeño docente, así como en los aprendizajes que se producen en el aula.

De acuerdo con Güell (2014), quien cita los descubrimientos de Herzberg (2003), la satisfacción y la insatisfacción laboral serían fenómenos paralelos que dependen de factores radicalmente distintos. Por una parte, el autor plantea que la satisfacción depende de factores más subjetivos o relacionados con la persona misma, tales como los vínculos afectivos, las oportunidades de desarrollo profesional, el apoyo y reconocimiento, la autonomía y el sentido que se le otorga al trabajo. La insatisfacción, por su parte, tiene que ver con los denominados factores higiénicos, tales como salarios, carga de trabajo, tiempo disponible, etc.

En ese sentido, la idea de fondo que se desprende de estos postulados es que una cosa es abordar la insatisfacción laboral y otra muy distinta es lograr que las personas estén más satisfechas con su trabajo: aumentar los sueldos y mejorar las condiciones laborales puede hacer que una persona sienta un menor nivel de insatisfacción, pero eso no resolverá el problema de la motivación y satisfacción. Para esto último, se requiere que el sujeto vivencie una experiencia positiva, en que se sienta reconocido y valorado, en que cuente con apoyo y en que disponga de una autonomía y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y realizar un aporte significativo a una determinada organización.

Al entrevistar a los profesores participantes del estudio de la satisfacción laboral de los maestros, Güell (2014), encuentra que los docentes mencionan aspectos motivacionales y de satisfacción con su trabajo al interior de los establecimientos y las aulas, y que ello puede tener un efecto directo tanto en la calidad de su desempeño docente como en los aprendizajes de sus estudiantes.

Se concluye que los logros y el vínculo con los alumnos son elementos claves para los profesores al hablar de su motivación.

### **2.1.2.1 El vínculo con los alumnos**

Según el estudio de Elige Educar, “Motivación y satisfacción docente: ¿Qué factores laborales inciden?” (2016), una buena relación con los alumnos refuerza positivamente la labor del educador y es la base necesaria para guiar exitosamente los aprendizajes en el aula. La disposición a aprender, la inquietud y curiosidad por saber más y seguir aprendiendo es la principal evidencia que el docente identifica reforzando su labor disciplinar, pedagógica y de construcción de un buen ambiente de aula.

### **2.1.2.2 Los logros**

Otro elemento clave para la motivación docente que retoma Elige Educar (2016) son aquellos logros que van evidenciando los docentes en la sala de clases - en los aprendizajes y disposición positiva de los alumnos- son fundamentales para la motivación y el reforzamiento en tiempo real del desempeño del docente.

También, existe el logro de ciertas metas u objetivos que se proponen los docentes, por lo general, estos propósitos están directamente relacionados con el impacto que tienen sus clases y, por ende, sus prácticas pedagógicas sobre los alumnos respecto a una temática determinada.

### **2.1.2.3 Reconocimiento profesional**

En la misma línea de lo que plantea la teoría de Herzberg (citado por Güell 2014), un segundo aspecto que emergió del análisis de las entrevistas guarda relación directa con el reconocimiento que se le otorga, tanto por parte de sus compañeros, como del resto de los actores de la comunidad educativa (directivos, alumnos y padres de familia).

En ese sentido, para sentirse motivados y satisfechos con su labor, los docentes no sólo requieren construir un vínculo afectivo positivo con sus alumnos o tener una autopercepción favorable de su desempeño, sino que también se reconozca su aporte a la institución, principalmente de manera simbólica o también a través de un refuerzo verbal positivo.

### **2.1.3 La administración escolar y su incidencia en la convivencia escolar.**

A las instituciones educativas se les considera como un todo en donde interactúan los diversos componentes humanos, físicos y materiales y cuyo ambiente interno está influido por las diversas actitudes, de sus directivos y personal docente. La comunicación que se utilice marcará pautas en el ambiente laboral, pudiendo afectar sus objetivos organizacionales, así como en las relaciones interpersonales, siendo esto primordial para obtener la excelencia en sus funciones.

Por esta razón, la acción educativa se considera como un proceso que debe llevar inmerso una buena comunicación y excelentes relaciones interpersonales para asegurar la calidad del servicio mediante el desarrollo de actividades dirigidas al logro de los objetivos institucionales. La institución escolar está constituida por docentes, director, subdirector e inspector general. Por ello, ambos elementos: la comunicación y las relaciones interpersonales son fundamentales en el funcionamiento de las instituciones educativas.

#### **2.1.4 Concepto de administración educativa**

La administración estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional como lo menciona Martínez (2012) en su conceptualización de la administración educativa.

Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere saber cómo, cuándo, por qué, etc., es decir, aprovechar y utilizar todo recurso que lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa.

Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, éstas proveen más que un bien y un servicio determinado. En sí misma es el conocimiento brindado que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad.

## **2.2 MOTIVACIÓN DOCENTE**

### **2.2.1 Conceptualización.**

Existen variados conceptos y definiciones sobre el proceso de motivación. Se inicia partiendo de un punto de vista etimológico: motivación se deriva del término latino moveré que significa moverse, poner en movimiento o estar listo para la acción (Mendoza, 2009). La psicología utilizó por primera vez el concepto en 1920, haciendo referencia a un hipotético evento interno que no se podía observar directamente, pero vinculado teórica y empíricamente a eventos

externos observables (Palmero et al., 2011). Se resalta que los primeros psicólogos interesados en el estudio de la motivación, como William James, la llamaron “voluntad”, con énfasis en la distinción entre voluntad y hábito; en esa medida, se da la alienación con una postura aristotélica que hace hincapié en la voluntad como una de las virtudes del ser humano para alcanzar la felicidad.

Algunos autores definen la motivación como un estado inducido por la interacción de dos tipos de factores: internos y externos (Aguado, 2014, p. 279). En esa misma línea de combinar factores, Lieury y Fenouillet (2016) definen la motivación como el conjunto de mecanismos biológicos y psicológicos que impulsan la acción y la orientación para acercarse a una meta o, por el contrario, para alejarse. Por su parte, según Richard M. Decy y Edward L. Ryan la motivación es el resultante de dos fuerzas: autodeterminación y competencia percibida (Lieury y Fenouillet, 2016).

## **2.3 CONVIVENCIA ESCOLAR**

### **2.3.1 Conceptualización.**

Uno de los cuatro pilares propuestos por la Comisión Internacional de la UNESCO, comúnmente conocidos como Informe Delors, de cara a la educación del siglo XXI, consiste en “aprender a vivir juntos”.

En un estudio realizado por García Correa, A.; Ferreira Cristofolini, G. (2005 p163) “la convivencia escolar en las aulas”, se señala que dentro de los temas importantes de la educación de los países occidentales está la tolerancia y la convivencia entre diferentes culturas, etnias e ideologías.

En el Modelo Europeo de gestión de calidad aplicado a la Educación, uno de los indicadores hace referencia explícitamente a la convivencia escolar, al hablar de clima de centro y de clima de aula. La convivencia en los centros es, por lo tanto, según este modelo, un indicador

de calidad educativa tanto a nivel de centro como a nivel de las evaluaciones de los sistemas educativos de la Unión Europea.

Desde hace más de una década la convivencia y disciplina escolar viene siendo un fenómeno que preocupa tanto al profesorado como a los responsables de la Administración Educativa. La preocupación surge por la frecuencia con la que se suceden hechos que alteran y rompen la buena armonía y convivencia en las aulas y centros educativos y por la dificultad de encontrar soluciones idóneas y eficaces para superar el problema. Nadie duda que la convivencia y el respeto a ciertas normas es absolutamente necesario para conseguir una enseñanza de calidad. La violencia, la agresión, la indisciplina y el descontrol en las aulas y centros educativos van en aumento en las sociedades occidentales (García Correa, A. 2005 pp 164-165).

No se debe ignorar que este hecho no surge como fenómeno típicamente escolar, ni se puede considerar como aislado del cambio que las relaciones sociales y familiares han experimentado en general durante los últimos decenios en todo el mundo occidental. Se afirma que si han cambiado las relaciones sociales también han cambiado las relaciones escolares.

Así mismo el MINEDUCYT (2008 p15) refiere lo siguiente en la normativa de funcionamiento de los centros escolares en cuanto a la convivencia escolar: Toda institución educativa debe tener un reglamento escolar que contenga los derechos y obligaciones de los estudiantes, director, docentes, madres y padres de familia. Además del reglamento escolar, los centros educativos deben contar con el Manual de Convivencia Escolar, este debe elaborarse como lo establece el “Paso a paso para elaborar el Manual de Convivencia Escolar”.

## 2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

La gestión y administración escolar establece las condiciones para que los procesos pedagógicos se desarrollen con visión y acciones compartidas por toda la comunidad educativa, así mismo, determina la influencia en los docentes y el buen clima de convivencia. Es por ello, que el documento 5 “Normativa de funcionamiento institucional” de la serie de documentos “Gestión Escolar Efectiva” MINEDUCYT (2008), que tiene como propósito establecer y orientar las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares a través de los que ejercen su administración.

Así mismo, la Constitución de la República de El Salvador (1983) en su artículo 55, define que el MINEDUCYT tiene como fin lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio. El Gobierno de El Salvador, en su compromiso con la población y la búsqueda de construir una democracia participativa que genere avances sociales, lanzó su Plan Quinquenal de Desarrollo 2014–2019, el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” y para el período del 2019- 20204, los Planes Cuscatlán y Torogoz.

Es así como el clima escolar es fundamental y va de la mano con el proceso enseñanza aprendizaje, en donde el beneficiado principal es el estudiante al formarse integralmente cultivando valores que les beneficia en la obtención de resultados favorables; así como también la aplicación de las normas que regulan a la misma en ese proceso, por lo tanto, las relaciones interpersonales son de gran importancia para el desarrollo de todos los aspectos de la institución.

## **2.5 GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA**

En el marco del Plan Nacional de Educación 2021, el MINEDUCYT (2008) 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.

## Capítulo III

### Metodología

#### 3.1 Enfoque metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, con una profundidad descriptiva. La metodología que se plantea está en sintonía con los datos que se disponen y con los objetivos sobre los desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar.

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.

El objetivo del análisis descriptivo en esta investigación es describir un conjunto de datos que se recolecten con los instrumentos para que se pueda obtener una radiografía del Centro Escolar que sea comprensible, realizando dos pasos en este proceso: recolección de datos, presentados en un formato resumido y el análisis o exploración de los datos para identificar patrones o categorías.

Para el desarrollo del presente estudio, se toman en cuenta los datos obtenidos de un grupo focal con docentes y una entrevista semi estructurada para la dirección del Centro Escolar Juana López, con el fin de identificar cuáles son los principales desafíos que presenta la institución desde de la administración escolar para incentivar la motivación y que esto a su vez favorezca la convivencia escolar.

Esta investigación se centra en describir las características o propiedades de un fenómeno o situación sin manipular variables ni establecer relaciones causales. El objetivo principal es proporcionar una representación detallada y precisa de lo que se está estudiando, recopilando información detallada sobre el objeto de estudio.

A diferencia de otros enfoques de investigación, como la experimental, la investigación descriptiva no implica la manipulación de variables independientes. En lugar de buscar relaciones causales, se centra en describir y caracterizar el objeto de estudio tal como es.

Se adoptará un diseño transversal, donde se recopilan datos en un solo punto en el tiempo a través de un cuestionario y una entrevista semi estructurada.

Para obtener una descripción precisa y generalizable, se usarán métodos de muestreo que aseguran la representatividad de la muestra en relación con la población más amplia que se está estudiando.

La relevancia de esta investigación cualitativa es porque permitirá conocer la situación de estudio y con ello se pretende abonar a una perspectiva más amplia de la administración escolar y su influencia en la motivación docente y convivencia escolar.

Sampieri en su libro Metodología de la Investigación, indica sobre este enfoque:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (Hernández- Sampieri, 2014)

Para este estudio, el enfoque cualitativo es el adecuado, ya que el tema propuesto para investigación ha sido poco abordado y existe poca investigación previa que provea información.

### **3.2 Participantes**

La muestra del presente estudio está conformada por el director y toda la planta docente de ambos sexos del Centro Escolar Juana López.

La muestra de participantes es voluntaria la elección de los participantes depende de circunstancias muy variadas, a este tipo de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación Sampieri (2018), pero se buscará establecer un perfil homogéneo o que compartan rasgos similares dentro del Centro Escolar.

El universo de la población docente del Centro Escolar Juana López está compuesto por: una directora, una subdirectora y veintisiete docentes, de los cuales la muestra a trabajar en los grupos focales será de dos docentes por nivel educativo, es decir, dos del nivel de parvularia, dos de primaria y dos de tercer ciclo, con quienes se desarrollará la guía de preguntas.

### **3.3 Técnicas de recolección de la información**

Para esta investigación, se utilizará como las técnicas de grupo focal y la entrevista semi estructurada.

La técnica de grupos focales que se define según Martínez-Miguel, citado por Rodas y Pacheco(2020), como “ un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

Esta técnica permitirá explorar los conocimientos y experiencias de los docentes del Centro Escolar Juana López, para recolectar datos sobre la administración escolar del centro, el clima escolar durante el año lectivo y los indicadores o elementos que los mantienen motivados, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013 y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011). Para esta investigación se realizará una entrevista semiestructurada.

### **3.4 Estrategia de análisis de datos**

Según Borda, Davenigno, Freidin y Guelman (2017), en el caso de la investigación cualitativa, el diseño es flexible e interactivo. Esto implica que la indagación no se desarrolla a través de la consecución lineal y unidireccional de una serie de pasos. Por el contrario, en el modelo de Maxwell (1996), el diseño de investigación cualitativo consta de un conjunto de componentes interrelacionados (preguntas de investigación, métodos, contexto conceptual, validez y propósitos) que estructuran interactivamente las decisiones.

Como estrategia de análisis de datos se inicia una dinámica de trabajo que parte de la reducción hacia el despliegue de los datos. Los datos se descomponen en temas para luego recomponerse en una nueva unidad interpretativa, que será el argumento central del análisis. En este proceso de trabajo se van ligando las tres instancias del análisis según el planteo de Huberman y Miles (1994): reducción, despliegue y extracción de conclusiones.

Se realizará una codificación axial. La codificación axial implica descubrir las categorías más importantes en términos de frecuencia (las más mencionadas) o relevancia para el planteamiento del problema y agrupar las categorías similares en temas (categorías más generales).

Posterior a este proceso se iniciará la interpretación de los datos que proporcione el cuestionario y la entrevista para poder dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, enlistando los principales desafíos de la administración escolar que influyen en la motivación docente. A su vez valorar cómo esto influye positiva o negativamente en la convivencia escolar de todos los miembros de la comunidad educativa.

### **Categorías y dimensiones de análisis**

Categoría de análisis	Definición conceptual	Sub categorías de análisis
Administración escolar	Garbanzo y Orozco (2007) la definen como aquella responsable de conducir, de forma óptima, los procesos de gestión educativa en las diferentes esferas de la educación. La administración de la educación debe orientar y guiar su accionar respondiendo a un modelo de sociedad, el cual se instituye en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación y la Política Educativa nacional; es decir, un marco jurídico que respalda su quehacer diario.	Motivación docente  Clima escolar

Fuente; Elaboración propia, basado en Garbanzo y Orozco (2007)

Dimensiones de análisis	Análisis Comparativo	Análisis de Datos Cualitativos	Consideraciones Éticas	Software de Análisis de Datos*
	<p>Además de analizar la relación entre las variables, se llevará a cabo un análisis comparativo para explorar las diferencias en las percepciones y experiencias de docentes y la dirección. Esto implicará dividir los datos en grupos según la variable (docentes y estudiantes) y comparar sus respuestas.</p>	<p>Aunque la estrategia principal se basa en el análisis cualitativo, se incluirá un análisis de datos cuantitativos. Se recopilarán respuestas abiertas de los cuestionarios que permitan a los participantes expresar sus opiniones y experiencias de manera más detallada. Estos datos servirán para identificar temas y patrones emergentes en las respuestas de los participantes.</p>	<p>El análisis de datos se llevará a cabo de manera ética, respetando los principios de confidencialidad y protección de la privacidad de los participantes. Todos los datos recopilados serán tratados con el máximo cuidado y respeto. Además, los resultados se presentarán de manera agregada, lo que garantiza que no se puedan identificar a individuos específicos a partir de los datos.</p>	<p>Para llevar a cabo el análisis estadístico, se utilizará software de ser necesario. Esto garantiza la precisión y eficiencia en el análisis de datos. Los resultados se presentarán en forma de tablas y gráficos para facilitar la comprensión y la interpretación.</p>
Interpretación de los Resultados	<p>Una vez completado el análisis de datos, se procederá a la interpretación de los resultados. Se examinarán los hallazgos en relación con los objetivos de investigación y se evaluarán las implicaciones de los mismos. Esto permitirá responder a las preguntas planteadas en la investigación.</p>			

Conclusiones y Relevancia de los Resultados	Este análisis contribuirá al cuerpo de conocimientos en el ámbito de la educación y la gestión educativa, lo que puede ser de gran utilidad para directivos escolares, formuladores de políticas educativas y otros profesionales involucrados en la mejora de la calidad de la educación en tiempos de cambio significativo. La estrategia de análisis de datos desempeña un papel central en la obtención de respuestas sólidas a las preguntas de investigación y en la generación de evidencia que puede guiar la toma de decisiones en el ámbito educativo.
---	--

Fuente: Elaboración propia, basado Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018)

### **Metodología para validación de instrumentos**

La metodología para validar los instrumentos de esta investigación cualitativa y de validación del contenido, están referidos a la validez interna. Es en la creación del instrumento, que lleva dos procesos a realizar, los cuales no poseen un orden particular, pero apoyan en el área diagnóstica de la investigación

Aproximación a la población: su finalidad es indagar sobre la problemática que se aborda, acercarse a las unidades de análisis o variables que se deben utilizar en la investigación. Para ello se pueden hacer entrevistas, estudios de casos, grupos focales y otros, que faciliten esta información.

Validez racional (conocimiento): deben ser conceptos que se han buscado en la literatura.

## Capítulo IV

### 4.1 Análisis y discusión de resultados

En este capítulo, se lleva a cabo un análisis comparativo y crítico de los hallazgos obtenidos en la investigación con el propósito de responder a la pregunta central de este estudio: ¿Cuáles serán los desafíos que presenta la administración escolar que conlleven a la motivación docente y con ello el logro de la convivencia escolar en el personal docente del Centro Escolar Juana López, del municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador? En este análisis, se busca no solo presentar los hallazgos, sino también proporcionar una interpretación y deducciones fundamentadas con la teoría presentada en el capítulo II.

Este proceso ha involucrado la recopilación, análisis y síntesis de información relevante para tener datos sobre los componentes de la administración escolar que faciliten la motivación del personal docente, los factores que posibilitan la motivación docente tanto intrínseca como extrínseca y los aspectos que conllevan a una adecuada convivencia escolar en la institución educativa.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para contribuir a comprender de manera significativa los desafíos que presenta la administración escolar tendientes a la mejora de la motivación docente para el logro de la convivencia escolar y proporcionar una perspectiva novedosa y propositiva.

Asimismo, el presente trabajo no solo contribuye al conocimiento sobre el tema de estudio, sino que también posee aplicaciones elementos que pueden ser de utilidad en los diversos contextos educativos. En términos generales, la investigación realizada no solo aporta conocimientos específicos sobre la motivación docente y convivencia escolar, sino que también ofrece un marco conceptual para la reflexión y la discusión en el ámbito académico y más allá. Al abordar estas temáticas, se espera que este trabajo no solo sirva como una fuente valiosa de

información, sino que también impulse futuras investigaciones y contribuya al enriquecimiento del conocimiento en el área educativa.

### **Análisis comparativo:**

Desde el área de la dirección se puede constatar los esfuerzos que se realizan en torno a la administración del Centro Escolar Juana López, cumpliendo con las cargas horarias docentes y organizando al personal según la especialidad. En el detalle del grupo focal los docentes manifiestan que al ser nueva la gestión de la dirección no perciben de manera directa este proceso o las acciones concretas que se dispongan para la administración escolar considerando hasta cierto punto una imposición de ideas más que una gestión. Esto confirma lo establecido por el MINEDUCYT (2008) donde se plantea 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.

En el criterio de motivación se puede establecer lo siguiente: Es un elemento a trabajar como desafío de la dirección ya que se establece un poco de resistencia para el uso adecuado del material de apoyo brindado por el ministerio, una estrategia que se ha establecido en el Centro Escolar es ubicar a los docentes según su especialidad para que puedan impartir sus clases con propiedad y esto los motive a ser más creativos con su propuesta pedagógica, este hallazgo confirma lo planteado con Güell (2014), que encuentra que los docentes mencionan aspectos motivacionales y de satisfacción con su trabajo al interior de los establecimientos y las aulas, y que ello puede tener un efecto directo tanto en la calidad de su desempeño docente como en los aprendizajes de sus estudiantes. Los docentes por su parte esperan que la dirección logre hacer algo con este punto pero reconocen que depende de la voluntad de cada docente, además refieren un elemento importante en cuanto a la infraestructura, considerando que este factor podría influir positivamente en su motivación con los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

Para los factores que posibilitan la motivación docente de manera intrínseca como extrínseca, desde la dirección se considera que el tiempo de gestión es muy corto para poder dar respuesta a esta pregunta con elementos concretos. Desde la perspectiva docente se considera que tiene buenas ideas para ser nueva y que están en línea de sumarse para que la escuela sea conocida por cosas buenas y no por situaciones conflictivas, se confirma lo planteado por Lieury y Fenouillet (2016) en cuanto a la motivación como el conjunto de mecanismos biológicos y psicológicos que impulsan la acción y la orientación para acercarse a una meta o, por el contrario, para alejarse.

Se resalta también como elemento para la motivación que la directora busca que como docentes se atiende de mejor manera a los estudiantes, dándoles sugerencias para que se organicen mejor en el aula y a su vez se trabaje la disciplina de los estudiantes.

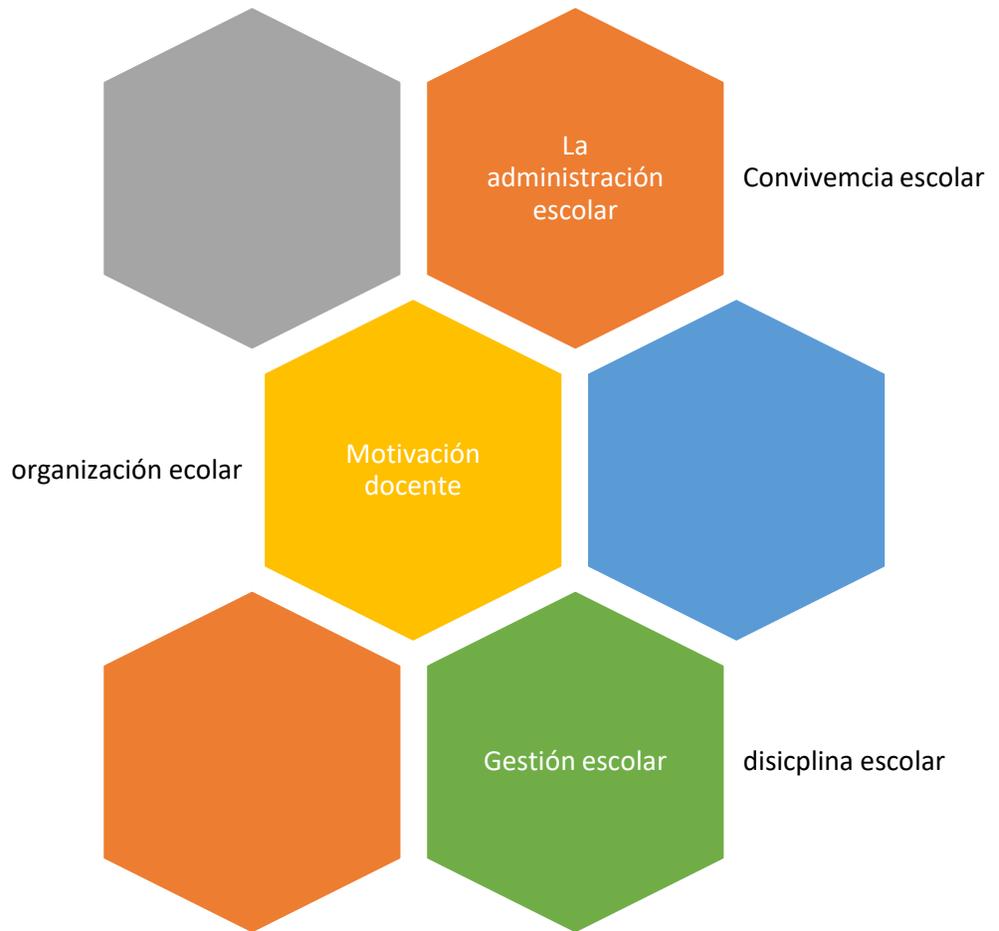
El análisis que se infiere en relación con la convivencia que se da en el Centro Escolar Juana López, se ve el interés desde la dirección en el trato amable con buenas palabras a los docentes y a los estudiantes. Desde el punto de vista de los docentes consideran que ejercen la disciplina en los estudiantes habiendo saber a los padres de familia las normativas con las que se cuentan para este año lectivo. Esto se refuerza que la convivencia y el respeto a ciertas normas es absolutamente necesario para conseguir una enseñanza de calidad. La violencia, la agresión, la indisciplina y el descontrol en las aulas y centros educativos van en aumento en las sociedades occidentales (García Correa, A. 2005 pp 164-165).

Se resalta que la directora hace seguimiento en a través de los docentes, cuando tiene reuniones individuales con ellos y lo que pueden hacer para mejorar, la limitante reconoce ellos mismos es que no todos lo aplican. El sentir es que se mantenga la línea de la dirección y no se ceda ante situaciones con docentes que no hacen aportes relevantes y de ser necesario que se pida auxilio a los asesores pedagógicos.

### **Análisis cualitativo**

De acuerdo con los hallazgos encontrados en la entrevista realizada a la directora del centro escolar, se puede evidenciar que el clima laboral no es el ideal para trabajar de una manera articulada en cada uno de los niveles ya que unos están de acuerdo con el trabajo que ella está realizando y por otra parte existe un grupo que desaprueba todo cambio que sea en mejora de la escuela, razón por la cual la directora ha tomado a bien actuar de una manera amable con todo el personal a pesar de recibir un mal trato de parte de los mismos, así como estar pendiente de cada uno de ellos para poder apoyarlos en lo que necesiten y dotarlos de recursos así como de capacitaciones para que se sientan motivados e incluidos por la administración, con la finalidad de lograr una empatía con cada uno de ellos. Según los teóricos, existen variados conceptos y definiciones sobre el proceso de motivación. Se inicia partiendo de un punto de vista etimológico: motivación se deriva del término latino moveré que significa moverse, poner en movimiento o estar listo para la acción (Mendoza, 2009). La psicología utilizó por primera vez el concepto en 1920, haciendo referencia a un hipotético evento interno que no se podía observar directamente, pero vinculado teórica y empíricamente a eventos externos observables (Palmero et al., 2011).

**Temas y patrones emergentes**



**Respuestas obtenidas y relacionadas con los objetivos de la investigación:**

<b>Objetivo General</b>	<b>Dirección</b>	<b>Docentes</b>
<p><b>Desafíos que presenta la administración escolar tendientes a la mejora de la motivación docente para el logro de la convivencia escolar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el cambio en las personas que presentan resistencia a este; decirle al docente que se actualice porque algunos todavía tienen materiales de los años 40.</li> <li>- Disponer de nuevas guías metodológicas en ciencias para este año, con el fin de que los niños experimenten lo que se está viviendo hoy en día.</li> <li>- Personal docente ya jubilado y que aún están laborando en el centro escolar.</li> <li>- Personal docente que tienen escalafón diferente al grado que están impartiendo clases.</li> <li>- Docentes desmotivados por la administración anterior ya que se tenía un selecto grupo con los cuales había algunos privilegios y mejores tratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los desafíos es que la directora primero conozca como trabajamos y no quiera imponer cosas de fuera que no conoce, porque la escuela ya tiene una forma de trabajo que debería respetar.</li> <li>- Desafíos muchos, cambiar la mentalidad docente, ayudar a los estudiantes que mejoren en su rendimiento académico, involucrar a los padres de familia.</li> <li>- Desafíos son muchos porque no se tiene lo necesario para cubrir las necesidades de la escuela, pero en motivación la directora puede ver que espacios hace para que reflexionemos como usted pregunta.</li> </ul>

<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Dirección</b>	<b>Docentes</b>
<b>Componentes de la administración escolar que faciliten la motivación del personal docente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actual administración realizó un diagnóstico institucional el cual le permitió determinar que los docentes no quieren completar las actividades en los libros que proporciona el gobierno al alumno.</li> <li>- Colocación de cada uno de los docentes en sus lugares de acuerdo con su especialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiamente para generar motivación no, pero tal vez con esta nueva dirección se pueda hacer algo, pero le digo depende de la voluntad de cada uno.</li> <li>- Hay varias cosas, infraestructura, limpieza, recursos para la escuela para poder estar motivados en las clases que damos y más actualizados.</li> </ul>

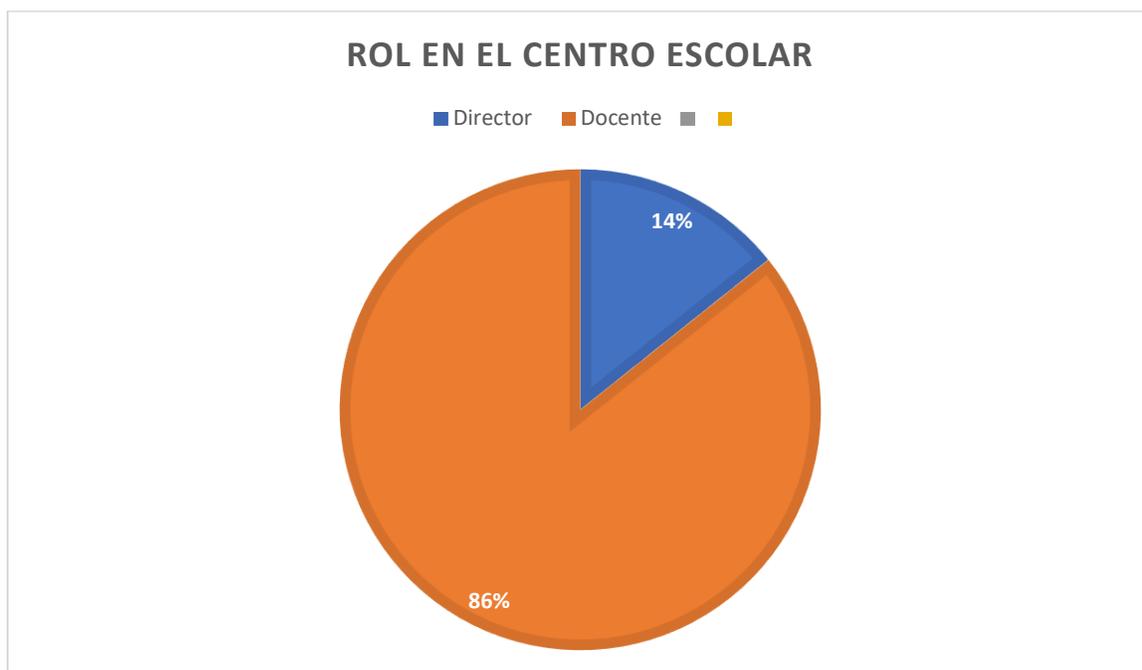
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Dirección</b>	<b>Docentes</b>
<b>Factores que posibilitan la motivación docente tanto intrínseca como extrínseca.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por mi corto tiempo que llevo siendo directora no le puedo responder la pregunta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destaco que, aunque la directora es nueva, tiene buenas ideas para que la “Juana López” sea una escuela reconocida por las cosas buenas y no como conflictiva.</li> <li>- La directora nos organiza según nuestras especialidades para que atendamos mejor a los estudiantes, nos hace sugerencias para organizarnos mejor en el aula y trabajemos la disciplina con los estudiantes.</li> </ul>

Objetivo específico 3	Dirección	Docentes
<p><b>Aspectos que conllevan a una adecuada convivencia escolar en la institución educativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratando con amabilidad y buenas palabras tanto al personal docente como a cada uno de los estudiantes.</li> <li>- Ejerciendo la disciplina con cada uno de los estudiantes y haciéndole saber a los padre de familia de algunas normativas que se van a establecer a partir de este año 2024.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si, la directora nos llama y nos dice como estamos en la escuela y qué podemos hacer para mejorar, lástima que no todos quieren sumar.</li> <li>- Sugiero que la directora se mantenga como hasta hoy y no ceda ante las presiones de los docentes que no aportan nada, y que si se complica que pida ayuda al asesor pedagógico.</li> </ul>

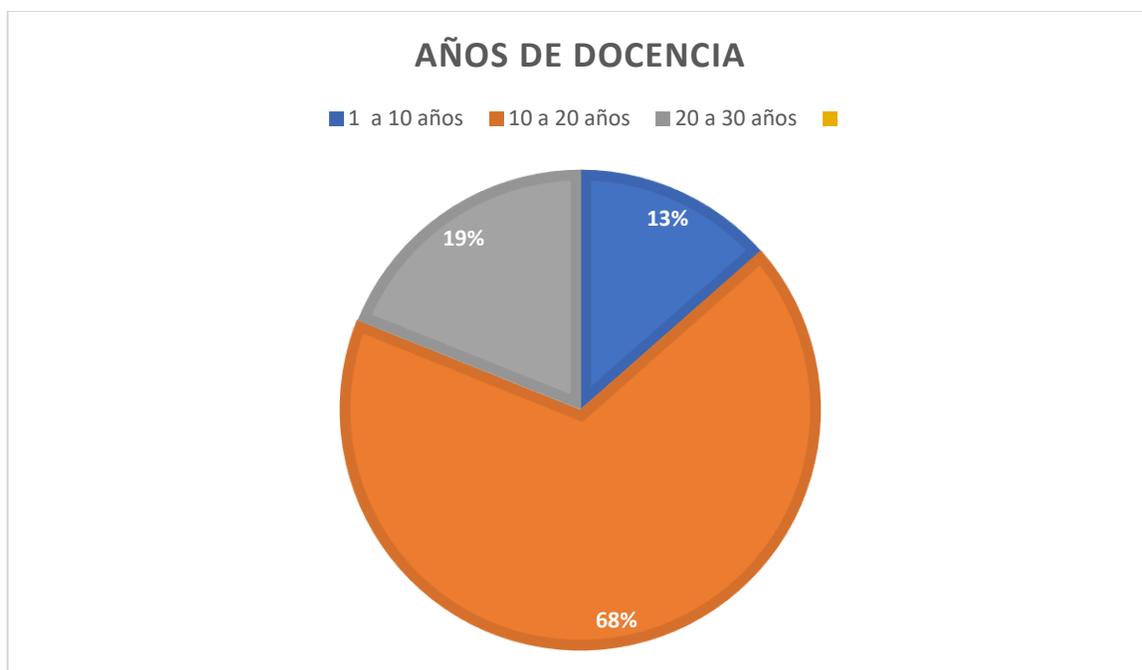
Elaboración: Fuente propia de acuerdo con entrevista realizada.

### **Análisis estadístico**

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron entrevistas a la dirección del Centro Escolar y un grupo focal representativo de la institución y los diversos niveles educativos que se imparten, a continuación, se presenta el detalle de la muestra trabajada:



Para este análisis se retoma una amplia representatividad de los docentes del Centro Escolar Juana López, siendo la mayoría en el proceso de recolección de insumos para la investigación, correspondiendo a la dirección la contraparte de las interrogantes a realizar.



En este apartado se consideran los años que los docentes del Centro Escolar tienen de ejercer la labor docente. En el caso de la institución hay predominancia de los que tienen un promedio de 10 a 20 años de ser docentes, siendo una minoría los que tienen menos de 10 años o más de 20 años de ejercicio docente.

## Capítulo V

### 5.1 Conclusiones

Tras el análisis anterior, se deduce que definitivamente hay oportunidades de mejora que ayudarán a diseñar una propuesta de implementación que permita mejorar el clima organizacional y la motivación docente, esto con el fin de poder ayudar a mejorar áreas que necesitan atención en el centro escolar.

- Con el estudio de campo se estable que el Centro Escolar Juana López, tiene diversos desafíos que la administración escolar tiene proyectado trabajar para la mejora de la motivación docente y la convivencia escolar.
- En relación a los factores y componentes que posibilitan la motivación docente tanto intrínseca como extrínseca, se determina que desde la Dirección del Centro Escolar existe apertura al diálogo y propuestas de mejora, así mismo de algunos docentes, el reto mayor será abordar a los docentes que no comparten dicha postura.
- Los aspectos que conllevan a una adecuada convivencia escolar en la institución educativa están en las manos de los docentes y dirección del Centro Escolar, que con un Plan Estratégico Institucional (PEI) adecuado, pueden organizarse los acuerdos pertinentes y ejecutarlos en un el período de duración del mismo (cinco años).

Gracias al análisis de las entrevistas realizadas se concluye con la identificación de factores que impactan negativa y positivamente en el clima organizacional y la motivación de los docentes a través de la administración:

- Factores de mejora en el Centro Escolar: La falta de capacitación hacia los docentes; la falta de recursos para el desarrollo de clases; la asignación de cada uno de los grados a los docentes se hace de manera voluntaria y como mejor se sientan ellos de acuerdo a sus estudios realizados; 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; algunos docentes no se sienten apoyados durante el proceso de enseñanza y consideran que les toca hacer todo el trabajo.
- Factores que impactan positivamente en la gestión organizativa del Centro Escolar Juana López: La dirección ha tomado a bien la integración y el compromiso de cada uno de los docentes para cambiar el ambiente en el centro escolar; también tomará mucho en cuenta el rendimiento académico para poder buscar áreas de mejora y seguir ofreciendo una buena calidad al estudiantado por medio de capacitación a los docentes; se puede observar que parte de los docentes están muy interesados en mejorar la calidad educativa y crear un ambiente adecuado para la convivencia de todos.

## 5.2 PROPUESTA DE MEJORA

**Título del Plan: Fortalecimiento de la motivación docente y convivencia escolar del Centro Escolar Juana López por parte de toda la comunidad Educativa.**

### **Descripción**

#### **I. Dimensión para fortalecer:**

Área o aspecto para mejorar: Motivación docente, convivencia escolar

Nuestro entorno está sujeto a cambios, vivimos en una sociedad que nos demanda necesidades y exige que como instituciones educativas se desarrollen programas y proyectos que muestren en alguna medida características únicas que hagan la diferencia entre la diversidad de ofertas académicas que hay en el mercado.

La necesidad de ser mejores y lograr desarrollar nuevas herramientas que permitan mejorar metas en nuestras actividades como formadores en conocimientos, el aprovechar oportunidades de desempeño para alcanzar estándares de calidad superiores a los ya establecidos, es lo que hacen tan valiosa e importante que toda la comunidad se encuentre en un clima de convivencia positivo, así como motivación tanto de los docentes como de los estudiantes en todo lo referido al centro escolar.

Es por estos antecedentes y los hallazgos reflejados en la investigación “Desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar. Estudio de caso 2023”, que fortalecer el área de la motivación docente y la convivencia escolar positiva, se beneficiará al estudiantado y a toda la comunidad educativa en el sentido de mantener los estándares ya establecidos con un mayor reflejo en los quehaceres diarios de sus ideales como institución y con ello alcanzar las metas que como centro escolar se proponen en pro de la calidad educativa.

## **II. Identificación de Áreas de Mejora.**

Con los hallazgos encontrados y análisis realizado, a través de entrevistas realizadas a la directora del Centro Escolar y a un grupo focal de docentes de los tres niveles educativos con que cuenta el centro educativo, se detectaron las siguientes áreas de mejora con relación a la dimensión a fortalecer:

- Renuencia a aplicar cambios que se establecen por la institución por parte de algunos docentes.
- A pesar del esfuerzo que se realiza no hay apropiación y vivencia del ideario de la institución en buena parte de la planta docente.

## **III. Objetivos estratégicos**

### **General:**

- Diseñar una propuesta de mejora que enriquezca la administración escolar y propicie la convivencia positiva de todos los miembros del Centro Escolar Juana López.

### **Específicos:**

- Fortalecer la administración escolar enfocada en la motivación docente y la convivencia positiva en el centro escolar.
- Ofrecer a través de las prácticas administrativas y pedagógicas una nueva experiencia de convivencia que permita elevar los niveles de motivación de los estudiantes y docentes.

#### **IV. Metas**

- Participación del 100% de los docentes en las actividades que potencien la motivación docente.
- Apropiación y aplicación por parte de todo el personal docente de las diversas estrategias que permitan la convivencia positiva en el centro escolar.

#### **V. Acciones de mejora**

- Realización de un diagnóstico institucional, para conocer el clima de la convivencia del centro escolar.
- Capacitación de todo el personal docente, al inicio del año escolar sobre temas de auto cuidado, motivación y profesionalización docente.
- Taller formativo sobre cómo elaborar un manual de convivencia que contenga las normas y reglamento del centro escolar.
- Realizar tres sesiones de reflexión con toda la planta docente para evidenciar avances, apropiación y aplicación de las actividades realizadas para la mejora en la motivación docente y convivencia escolar positiva.

## **Estructura del Propuesta de Implementación**

### **Análisis**

- Las características de la audiencia: Toda la planta docente y administrativa del Centro Escolar Juana López.
- Lo que necesita aprender la audiencia: Cómo favorecer la convivencia escolar e incentivar la motivación docente.
- Los medios de difusión: Convocatoria por parte de la dirección del Centro Escolar.
- Limitaciones: Algunos docentes se resistan a vivenciar los cambios propuestos para el centro escolar en su práctica docente.
- Las actividades que necesitan hacer para el logro de las metas: Realizar sus guiones de clase utilizando como ejes transversales que motiven a una convivencia escolar positiva y talleres de reflexión sobre como incrementar la motivación en la planta docente del centro escolar.

### **Implementación**

Se implementa el plan de mejora institucional a lo largo del año lectivo de acuerdo a las necesidades de la institución. Duplican los canales de difusión y distribuyen materiales que contribuyan al reforzamiento de la convivencia escolar positiva, así como incrementar la motivación docente del centro escolar Juana López. Al finalizar el año lectivo se realiza el proceso de evaluación del plan.

### **Evaluación**

- Desarrollo de listas de cotejo que permitan verificar por medio de la observación de labores si la comunidad educativa está implementando los cambios sugeridos.
- Evaluación continua después de cada actividad, verificar lo positivo y los puntos a mejorar que permitan tener una visión del clima institucional y motivación docente.

- Desarrollo de jornadas reflexivas que generen un producto que permita ajustar lo programado en el plan anual de mejora.

**Plan Operativo:**

<b>Fortalecimiento de la motivación docente y convivencia escolar del Centro Escolar Juana López por parte de toda la comunidad Educativa.</b>		
OBJETIVO: Potenciar la convivencia positiva de todos los miembros del Centro Escolar Juana López		
Acciones de mejora	Responsables	Indicadores
Realización de un diagnóstico institucional, para conocer el clima de la convivencia del centro escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección del Centro Escolar Juana López</li> <li>- Equipo de evaluación del Centro Escolar Juana López.</li> <li>- Asesor Pedagógico del distritito escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de la comunidad Educativa en la elaboración del Diagnóstico institucional.</li> <li>- Propuesta de autoestudio institucional</li> <li>- Realización de FODA con participación de la comunidad educativa.</li> <li>- Documento final de Diagnóstico Institucional.</li> </ul>

<b>Fortalecimiento de la motivación docente y convivencia escolar del Centro Escolar Juana López por parte de toda la comunidad Educativa.</b>		
OBJETIVO: Fortalecer la administración escolar enfocada en la motivación docente y la convivencia positiva en el centro escolar.		
Acciones de mejora	Responsables	Indicadores
Capacitación de todo el personal docente, al inicio del año escolar sobre temas de auto cuidado, motivación y profesionalización docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección del Centro Escolar Juana López</li> <li>- Asesor Pedagógico del Distrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la dirección con el asesor pedagógico para la formación para docentes sobre temas de auto cuidado, motivación y profesionalización docente.</li> <li>- Gestión de la dirección con Universidades.</li> <li>- Programación de espacios formativos.</li> </ul>

<b>Fortalecimiento de la motivación docente y convivencia escolar del Centro Escolar Juana López por parte de toda la comunidad Educativa.</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Ofrecer a través de las prácticas administrativas y pedagógicas una nueva experiencia de convivencia que permita elevar los niveles de motivación de los estudiantes y docentes.		
Acciones de mejora	Responsables	Indicadores
Taller formativo sobre cómo elaborar un manual de convivencia que contenga las normas y reglamento del centro escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección del Centro Escolar Juana López</li> <li>- Asesor Pedagógico del Distrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la dirección con el asesor pedagógico para organizar el proceso del taller de cómo elaborar el manual y reglamento del centro.</li> <li>- Reuniones con docentes y estudiantes para elaboración del manual y reglamento del centro escolar.</li> <li>- Borrador del manual y reglamento del centro escolar.</li> <li>- Validación del manual y reglamento del centro escolar.</li> <li>- Documento formal: Manual de convivencia y reglamento del Centro Escolar Juana López.</li> </ul>
Tres sesiones de reflexión con toda la planta docente para evidenciar avances, apropiación y aplicación de las actividades realizadas para la mejora en la motivación docente y convivencia escolar positiva.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de las jornadas reflexivas.</li> <li>- Subsidio del tema a reflexionar.</li> <li>- Acta resumen de la jornada y acuerdos tomados.</li> <li>- Bitácora de asistencia de las jornadas de reflexión.</li> </ul>

## Bibliografía

- Alfonso, T. (2015). Teorías Administrativas en educación.  
<https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/teoria-administrativa-en-educacion>
- Elige Educar(2016). “Motivación y satisfacción docente: ¿Qué factores laborales inciden?”. Colección Servicios Educativos. Colombia
- Fernández, R. (2019).Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. Habana, Cuba <http://orcid.org/0000-0001-5316-2300>
- Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación.Revista Educación, 31(2), 95-110. Recuperado en:  
<http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/1246/1309>
- García Correa, A.; Ferreira Cristofolini, G.(2005) La convivencia escolar en las aulas. International Journal of Developmental and Educational Psychology, vol. 2, núm. 1.España.
- González, J. (2010) en Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas (Miranda y Cervantes, coord.). Ciudad de México: SEP.
- Guell, L. (2014). Estudio de la Satisfacción Laboral en los maestros. Universidad de Catalunya. Barcelona
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018
- International Journal of Developmental and Educational Psychology, vol. 2, núm. 1, 2005, pp. 163-183 Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores Badajoz, España. Convivencia escolar  
<http://repositorio.uq.edu.ec/handle/reduq/25414>
- Latapí, P. (1996). Tiempo educativo mexicano I. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Loera, A. (2003). Planeación estratégica y política educativa. Documento de trabajo. México: SEP.
- Martínez, L. (2012). Administración Educativa. Editorial Red Tercer Mileno. México

- Meléndez, E, Torres, M. (2011). Beneficios administrativos generados por la modalidad de administración del consejo educativo católico escolar (CECE) en los centros educativos ubicados en el municipio de ciudad delgado del distrito 06-16.  
<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/15667/1/14101943.pdf>
- MINEDUCYT (2006). Ley de la Carrera Docente. Diario oficial. El Salvador
- MINEDUCYT (2018). Política Nacional para la Convivencia Escolar y Cultura de Paz. Cooperación Financiera, Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), OXFAM en El Salvador, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) / Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL). El Salvador
- MINEDUCYT (2008). Dirección Escolar Efectiva. Documento 4. El Salvador
- MINEDUCYT (2008). Organización Escolar Efectiva. Documento 3. El Salvador
- MINEDUCYT (2008). Normativa de Funcionamiento. Documento 5. El Salvador
- Miranda, F. y Cervantes, I. (2010). Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas. México: Secretaría de Educación Pública.
- Miranda, F. y Cervantes, I. (2010). Gestión y calidad de la Educación Básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública  
<https://www.sev.gob.mx/upece/wp-content/uploads/2018/09/1-GACETA-Gestion-escolar-impulsar-mejoras-desde-lo-local.pdf>
- Namó de Mello, G. (1998). "Nuevas propuestas para la gestión educativa". En Navarro, 2004. La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. México. Disponible en: <http://bit.ly/1iPWPDC>.
- Navarro, M. (2004). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. México. Disponible en: <http://bit.ly/1iPWPDC>
- P. Municio and S. Gijón Revista Española de Pedagogía Vol. 21, No. 81 (Enero - Marzo 1963), pp. 45-57 (13 pages) Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)
- Pérez, B. (2022). El director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa. Trabajo de graduación para optar al grado de maestría en administración de la educación. Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio.
- Rodas F. y Pacheco V. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. Disponible en: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

- Sandoval, E. (2000). “La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes”, en Navarro, 2004. La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. México. Disponible en: <http://bit.ly/1iPWPDC>.
- Schmelkes, S. (1 de noviembre de 2016) “Gestión escolar: impulsar mejoras desde lo local”. <https://www.inee.edu.mx/gestion-escolar-impulsar-mejoras-desde-lo-local/>
- Tapia, G. (2003). Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de trabajo. México: sep-seb-dgdgie-pec
- Torres, A. (29 de abril de 2015). Teoría Administrativa en Educación. Apuntes pedagógicos. <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/teoria-administrativa-en-educacion>

# ANEXOS

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

**ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (DIRECTOR)**

La presente investigación pretende obtener información para conocer los desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar. Por tanto, es de tipo privada y de uso exclusivo de las instituciones participantes en esta investigación y no será en ningún momento utilizada para otros fines que los prescritos. Agradecemos muy atentamente su ayuda y participación.

**Nombre de la investigación:** Desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar

**Objetivo:** Identificar y enlistar los desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar.

<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Hora:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	<b>Lic. Víctor Manuel Mena Portillo</b>
<b>Duración:</b>	<b>20 min. Aprox.</b>

Saludo: Buenos días, le agradecemos contestar las siguientes interrogantes según su experiencia personal

Datos del entrevistado:

<b>Nombre</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Años en el puesto</b>	

1. ¿Cuáles son los principales retos que tiene en la administración del Centro Escolar?
2. ¿Cómo prioriza la atención de los retos antes mencionados?
3. ¿Cómo definiría el clima del Centro Escolar?
4. ¿Cómo clasificaría el nivel de motivación de su planta docente?
5. ¿Qué iniciativas realiza en el Centro Escolar para potenciar la motivación docente?
6. ¿Qué respuesta obtiene de los docentes ante estas iniciativas?
7. Si pudiera enlistar cuales son los factores que influyen en la convivencia positiva del Centro Escolar, ¿podría hacerlo en orden de incidencia?
8. ¿Cómo incide su rol en la motivación del personal docente del Centro Educativo? ¿Podría describirlo?
9. ¿Cómo incide su rol para la convivencia escolar positiva de la Comunidad Educativa del Centro Escolar? ¿Podría describirlo?

10. ¿Podría enlistar los principales desafíos de la administración escolar para incidir en la motivación docente y convivencia escolar positiva?

11. ¿Qué opinan los docentes del clima escolar del Centro Escolar? ¿Qué tan motivados están?

Cierre: Gracias. (insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras)

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

### GUIA PARA GRUPOS FOCALES

La presente investigación pretende obtener información para conocer los desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar. Por tanto, es de tipo privada y de uso exclusivo de las instituciones participantes en esta investigación y no será en ningún momento utilizada para otros fines que los prescritos. Agradecemos muy atentamente su ayuda y participación.

**Nombre de la investigación:** Desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar

**Objetivo:** Identificar y enlistar los desafíos de la administración escolar para incentivar la motivación docente y favorecer la convivencia escolar.

#### **Introducción:**

Bienvenidos, gracias por participar de este grupo focal.

El propósito de este encuentro, es poder conocer sus opiniones sobre el tema de investigación antes mencionado.

Antes de dar comienzo, se quiere dejar claro los siguientes elementos:

1. Han sido invitados a este encuentro únicamente con fines académicos
2. Expresamos que toda la información que brinden posee la confidencialidad y anonimato requerido y será empleada únicamente para esta investigación.
3. Toda la información que se brinde no se personalizará ni asociará con la persona que la brindó.
4. No hay respuestas correctas o incorrectas en este encuentro.

#### **Desarrollo:**

##### **Perfil del entrevistado**

Para empezar, les pedimos que se presenten, diciendo su nombre y su formación. ¿Trabajan como docentes?

¿En qué nivel educativo?

¿Alguno de ustedes se desempeña en algún cargo admirativo en el centro escolar? ¿cuál es el cargo?

¿Cuántos años tiene de laborar en el centro escolar?

**Guía:**

¿Consideran importante la administración escolar en su centro educativo? ¿podrían mencionar algunas razones? ¿Cómo influye este elemento en el clima del centro escolar? ¿pueden explicar algunos ejemplos? (dirección- docentes, docentes - estudiantes...)

¿Han participado de algunos procesos de la administración escolar de su centro educativo?

¿Cuáles han sido estos procesos? ¿Cómo valoran esta participación? En el clima escolar ¿Cómo impacta esto en la motivación docente? ¿Qué tanto influye una buena administración escolar?

¿cuentan con espacios que fomenten la motivación docente ¿Qué tipo de encuentros? ¿Se calendarizan actividades para generar motivación docente? ¿se programan espacios para reflexionar sobre el clima escolar? ¿Cómo valoran esos espacios? Para sintetizar, respecto a lo mencionado: ¿qué aspectos destacarían? ¿Hay algo que deseen potenciar? ¿Por qué?

¿Identifican algún obstáculo o aspecto negativos o que no permitían seguir los procesos de administración escolar que potencien el buen clima y la motivación docente? ¿Cuáles?

**Cierre**

En síntesis, ¿Cuáles creen que son los principales desafíos que enfrenta la administración escolar para poder potenciar el buen clima escolar y la motivación docente? ¿Qué sugerencias harían para que la administración escolar sea potenciada en su institución? ¿Tienen algún otro comentario y/o sugerencia que contribuya a mejorar el buen clima escolar y la motivación docente?

Con esto hemos terminado, todos sus aportes han sido muy valiosos para esta investigación. .