



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

“LA GESTIÓN DEL DIRECTOR COMO FACTOR DE EFICACIA”

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

PRESENTADA POR:
MARIO MIGUEL DÍAZ LEMUS
SANTIAGO EDUARDO DOMÍNGUEZ MENA

ASESOR
MAESTRO FROILAN GONZALEZ RIVAS

OCTUBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2015



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

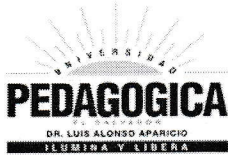
MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Maestro Jorge Alberto Escobar
Presidente**

**Maestro Raymundo Buenaventura Hernández
Primer Vocal**

**Maestro Herberth Alexander Oliva
Segundo Vocal**

**Maestro Froilán González Rivas
Asesor**



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

Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL QUINCE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las diez horas del día nueve de octubre del año dos mil quince, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA GESTIÓN DEL DIRECTOR COMO FACTOR DE EFICACIA", presentada por: ING. MARIO MIGUEL DÍAZ Y LIC. SANTIAGO EDUARDO DOMÍNGUEZ MENA, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente los interesados, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA

Aprobarle


MTRO. JORGE ALBERTO ESCOBAR
Presidente


MTRO. RAYMUNDO BUENAVENTURA HERNÁNDEZ
1er. Vocal


MTRO. HERBERT ALEXANDER OLIVA
2do. Vocal


ING. MARIO MIGUEL DÍAZ LEMUS
Sustentante


LIC. SANTIAGO EDUARDO DOMÍNGUEZ MENA
Sustentante

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar, por haberme acompañado y guiado a lo largo de este proyecto, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres Guillermo Díaz y Aida Lemus quienes me inculcaron con su ejemplo valores morales, éticos, religiosos y deseos de superación, brindándome su amor y apoyo incondicional.

A mi futura esposa Maeve Valle, por su ayuda en impulsarme a terminar este proyecto, brindándome su apoyo incondicional, amor, comprensión y paciencia.

A mi amigo y colega Santiago Domínguez por ser generoso y dispuesto como pocos, que compartió conocimientos y experiencias de tipo profesional y personal que fueron de gran valor.

¡Gracias por todo!

MARIO MIGUEL DIAZ LEMUS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi madre Tomasa Domínguez, a Helen mi esposa y a mi tío Alberto, por su apoyo incondicional para cumplir esta meta; a mis hijos a quienes les robé tiempo para estudiar y realizar actividades de la carrera; a mi colega Mario con quien realizamos muchas actividades con armonía y sin sofocas. Gracias por todo.

SANTIAGO EDUARDO DOMÍNGUEZ MENA

RESUMEN

El presente estudio de “La gestión del director como factor de eficacia”, se realizó como parte de una investigación más amplia de eficacia escolar. En el estudio se analiza cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014.

La investigación tiene importancia en estos tiempos donde se busca explicar los aspectos que pueden permitir mejoras en el sistema educativo nacional, que permitan evidenciar cómo mejorar la gestión de un centro escolar mediante la aplicación de teorías relacionadas con el liderazgo, modelos de eficacia escolar y características del sistema educativo. Estos aspectos se analizan desde la base teórica de las escuelas eficaces, que en los últimos cincuenta años han tratado de explicar los factores asociados que determinan la eficacia escolar. Este estudio es una investigación descriptiva que busca identificar características/factores de la gestión del director de los centros educativos y describir de forma general cómo inciden en la eficacia escolar del centro. Se estudió una población 57 directores, 114 docentes y 836 estudiantes de segundo año de bachillerato en las instituciones privadas cristiano-evangélicas.

Mediante la investigación se pudo comprobar que los factores planteados por teóricos como: “clima escolar seguro y ordenado; altas expectativas sobre los docentes y el rendimiento de los estudiantes; política educativa hacia el rendimiento; liderazgo del director; evaluación y refuerzo del progreso de los estudiantes; planes estratégicos para logro de objetivos; fomento del trabajo en equipo de los profesores”, influyen positivamente para tener una escuela eficaz.

También se comprueba que existe una relación entre el tiempo que dedica el director al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil, en la medida que el personal docente está capacitado y actualizado en el uso de técnicas didácticas para apoyar efectivamente los resultados de los estudiantes; que el refuerzo de la PAES es determinante para mejorar sus resultados en términos de rendimiento estudiantil; además, que existe alta

influencia entre la experiencia y formación en el área directores/as y el rendimiento escolar, dicha relación se refleja en la calidad de gestión y estrategias implementadas por el director en procurar seguimiento del personal docente y gestión de recursos necesarios para lograr mejoras en el rendimiento del estudiante.

Finalmente se propone a los sectores involucrados acciones que permitan mejorar la gestión en los centros educativos basadas en los hallazgos de esta investigación.

ABSTRACT

This study about "The management of the principal as a factor of efficiency", was carried out as part of a broader investigation of school effectiveness. The study analyzes how it influences the management of the principal in the school effectiveness of the educational centers in Christian-evangelical, secondary education in in El Salvador, in 2014.

The research is important in these times which seeks to explain the aspects that can allow improvements in the national education system, enabling demonstrate how to improve the management of a school by applying theories related to leadership, models of school effectiveness and features the education system. These aspects are analyzed from the theoretical basis of effective schools, which in the last fifty years have tried to explain the associated factors that determine school effectiveness. This study is a descriptive research that seeks to identify characteristics / factors management principal of schools and generally describe how they affect school center efficiency. We took a sample of 57 principals, 114 teachers and 836 students in the second year of high school in private institutions evangelical Christian.

Through the research it was found that the factors raised by theorists as "safe and orderly school environment; high expectations on teachers and student performance; educational policy towards performance; principal leadership; assessment and enhancement of student progress; strategic plans for achieving goals; promoting teamwork of teachers' positive influence to have an effective school.

Also it checks that there is a relationship between the time spent by the principal to the professional development and student performance, to the extent that teachers are trained and updated in the use of teaching techniques to effectively support student outcomes; that strengthening the PAES is crucial to improve their performance in terms of student achievement; moreover, that there is a high influence between experience and training in principals' / as the area and school performance, this relationship is reflected in the quality of management and strategies implemented by the principal in attempting

monitoring and management staff resources to achieve improvements in student performance.

Finally it recommends to the sectors involved actions to improve management in schools based on the findings of this research.

INDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCION	iii
CAPÍTULO I- MARCO CONTEXTUAL.....	1
1.1 Determinación del objeto de estudio	1
1.2 Estado histórico del fenómeno de estudio.....	2
1.3 Antecedentes teóricos	7
1.4 Justificación	11
1.5 Alcances, Delimitaciones y limitaciones	13
1.5.1 Alcances	13
1.5.2 Delimitaciones.....	13
1.5.3 Limitaciones.....	14
CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 La Eficacia escolar dentro del enfoque de calidad de la educación.....	15
2.1.1 El papel de la dirección en la eficacia escolar.....	20
2.2 El director y la Gestión Escolar.....	21
2.2.1 Gestión Educativa.....	24
2.2.1.1 Los componentes de la gestión escolar.	25
2.2.1.2 La gestión basada en la escuela.....	26
2.2.1.3 Elección de los directores en los colegios cristianos evangélicos en El Salvador	28
2.3 El Rendimiento académico y su aporte en la Eficacia Escolar	28
2.3.1 Definición.....	28
2.3.2 El sistema de evaluación.....	29
2.3.3 Otros estudios de rendimiento académico	30
2.3.4 Desempeño Estudiantil.....	32
2.4 Roles y funciones del director.....	33
2.4.1 El director escolar en la perspectiva de las escuelas eficaces.....	36
2.4.2 El director escolar como elemento fundamental para la mejora y el cambio de la escuela.....	38
2.5 El liderazgo factor de Eficacia Escolar	39
2.5.1 Enfoques sobre liderazgo escolar	40
2.5.2 Estudios sobre liderazgo y eficacia escolar.....	42

2.6 Modelos de gestión eficaz	46
2.6.1 Modelos de eficacia escolar	47
CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1 Objetivos de investigación	50
3.1.1 General	50
3.1.2 Específicos:	50
3.2 Población y muestra	50
3.3 Técnicas e instrumentos utilizados	51
3.3.1 Validación de instrumentos.	52
3.3.2 Metodología.	52
3.4. Enfoque y Tipo de Investigación	52
3.4.1 Enfoque de Investigación.	52
3.4.2 Tipo de investigación.....	53
3.4.3 Nivel de análisis de la investigación.....	53
CAPÍTULO IV- ANALISIS DE DATOS	55
4.1 Matriz Descriptiva	56
4.1.1 Tabulación de Datos de Encuesta a Estudiantes	56
4.1.2 Tabulación de Datos de Encuesta a Docentes	60
4.1.3 Tabulación de Datos Encuesta a Directores	64
4.2 Matriz Hallazgos y Análisis	69
4.3 Conclusiones.	77
4.4 Consideraciones Generales.....	82
4.5 Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS	88
ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA	89
ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES.	91
ANEXO 3. CUESTIONARIO PARA DOCENTES:.....	95
ANEXO 4. CUESTIONARIO PARA DIRECTORES..	100
ANEXO 5. PRUEBAS DE LENGUAJE Y MATEMÁTICAS	105
ANEXO 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	111

PRESENTACIÓN

El presente estudio ha sido elaborado en el marco de la búsqueda de conocer que hacen las instituciones educativas privadas y por qué a algunas las consideran como instituciones eficaces, además; que hacen las otras instituciones educativas privadas que también adquieren el calificativo como muy poco eficaces, ambas han implementado estrategias que buscan mejorar la calidad de la enseñanza. Esta investigación tratará de focalizar porque son eficaces estas instituciones educativas, además permitirá estudiar el tema desde diferentes factores que influyen para ser calificadas como tal.

Al estudiar las instituciones educativas se encuentra que año con año, estas se enfrentan con diferentes problemas que atañen a la educación, y que impiden el desarrollo total de un programa de educación orientado a la mejora institucional, entre ellos tenemos:

- Los factores socio culturales como indicadores de eficacia
- El centro escolar, su incidencia y aportes al logro del rendimiento
- La gestión del profesorado y su aporte al rendimiento
- La incidencia económica en el logro educativo
- La gestión del director como factor de eficacia
- El refuerzo educativo, factor clave en el aprendizaje eficaz
- La incidencia de la violencia escolar en el rendimiento del estudiante

Para conocer la influencia de los anteriores factores mencionados, se ha desarrollado una investigación global, asignando los temas a diferentes equipos investigadores, en esa línea, esta investigación está concentrada en conocer **“La gestión del director como factor de eficacia”**, considerando el rol de la dirección como un elemento que se suma para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; lo cual implica enmarcar la investigación en el área de la administración, organización y planificación que esta ejerce para lograr los resultados esperados.

Considerando que los centros educativos son organizaciones muy complejas y que están sujetos a una gran cantidad de demandas exigidas por la misma sociedad, se ven obligados a elaborar planes que permitan reunir a toda la comunidad educativa, para guiarla por la línea de acción propuesta por una organización efectiva, que, de alguna manera se basa en experiencia previas, y lineamientos nuevos dados por el Ministerio de Educación.

INTRODUCCION

La dirección escolar es un pilar fundamental en toda institución educativa, encargado de la toma de decisiones y ejecución de todo el plan estratégico y operativo de la institución, y determinante para una gestión escolar efectiva.

Uno de los factores claves en el logro de la eficacia escolar lo constituye la Gestión de la Escuela y, el desempeño de la misma, en tal sentido el rol del Director es fundamental. En la actualidad, la dirección escolar y específicamente el cargo de director/a es considerado como el eje dinamizador de la institución educativa y promotor del cambio toda la comunidad educativa.

Así que se considera de suma importancia el analizar la influencia que la gestión del director tiene en las instituciones de educación media cristianas-evangélicas; pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones. Tomando en consideración el estimar la relación entre la distribución del tiempo del director y el desempeño de los estudiantes de educación media.

Dentro de este, el lector podrá identificar elementos trascendentes del ejercicio en el liderazgo de los directores, así como la ejecución de planes, metodologías, entre otros, y que directa o indirectamente modifican el ambiente, relaciones, y otros aspectos, que, en el tema de la eficacia escolar se ven como fuentes de mejora o retraso en la educación, según sea el nivel de compromiso y responsabilidad dada por el director.

Hoy en día, una de las exigencias más requeridas de la sociedad en educación es la de brindar una educación de calidad. Un proceso que con lleve a este resultado requiere que el rol del director sea activo, y posea las competencias sobre gestión escolar y liderazgo efectivo, ya que su papel es fundamental en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas.

Así, en consideración del tema: *La Gestión Del Director Como Factor de Eficacia en la Educación Media de los Centros Educativos Cristianos-*

Evangélicos en El Salvador, a partir de investigaciones realizadas por varias organizaciones, tanto a nivel internacional como regional, se analizan en el primer apartado el fenómeno de la gestión del director. Posteriormente, se describen diferentes manifestaciones de la dirección, a través del liderazgo, y su impacto en la calidad y en la eficacia escolar.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se presenta el **Marco Contextual**, que contienen la determinación del objeto de estudio, el estado histórico del fenómeno de estudio, una breve descripción de los Colegios Cristiano Evangélicos, así como la respectiva justificación, finaliza el capítulo con los alcances, delimitaciones y limitaciones.

El capítulo dos por su parte, plantea el **Marco Teórico**, en el cual se presentan diferentes enfoques teóricos de las principales variables de estudio. También se agrega un material valioso sobre el liderazgo, ya que en la actualidad el Director como gerente educativo debe realizar su función desde esa perspectiva.

En el capítulo tres, denominado **Marco Metodológico** se puntualiza la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, se presentan los objetivos de la investigación, la definición de la población objeto de estudio, así como la descripción de las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de campo, se conocen los hallazgos de la investigación. Aquí se identifica el nivel de conocimiento de la comunidad educativa (Estudiantes, docentes y Directores) en relación a las percepciones de la Gestión del Director/a en la eficacia escolar, así como su repercusión en lo que respecta a la eficacia escolar.

En el capítulo cuatro, se presentan el **Análisis de datos** el cual contiene matrices que parten desde el objetivo de investigación, los principales hallazgos, el análisis de cada una de las variables que ha hecho el equipo investigador, al final del capítulo se formulan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

CAPÍTULO I- MARCO CONTEXTUAL

1.1 Determinación del objeto de estudio

Esta investigación está enfocada en explorar la importancia que tiene la gestión de la dirección con enfoque administrativo (su formación, el liderazgo, gestión de recursos, organización) y la influencia que tiene como factor de eficacia, diferenciando la educación pública con educación privada. El objeto de estudio es la eficacia escolar y el sujeto el director en las instituciones educativas cristiano evangélicas, específicamente se busca analizar la gestión del director como factor de incidencia y relación con la eficacia de los centros educativos. Es preocupante, que en ciertos casos, el director no logre formar una buena gestión, que no demuestre ser un líder nato, cualidad requerida para ejercer ese cargo. Pero en otros casos, las instituciones educativas han obtenido excelentes logros, derivados de una gestión eficaz; aunque en la mayoría de los problemas no son pertenecientes a factores propios del director, sino a factores externos, pero que de una u otra manera dependen de este, es así como sobre este objeto de estudio se presenta en la siguiente interrogante, como guía general de investigación:

¿Cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014?

Para Profundizar en el estudio del objeto de la investigación, se indagará otra serie de aspectos, en torno a las dos variables principales de esta investigación.

- ¿Qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil?
- ¿Cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar?
- ¿Qué nivel de relación tiene la experiencia y la formación de los directores/as en el rendimiento académico?

1.2 Estado histórico del fenómeno de estudio

La corriente de investigación sobre escuelas eficaces constituye un referente imprescindible para el estudio de la calidad y la equidad en educación. Desde la publicación del Reporte Coleman, en 1967, se han desarrollado infinidad de estudios cuyo objetivo más general es la identificación de los factores asociados con el aprendizaje de los alumnos. Las investigaciones de las últimas cuatro décadas han recurrido a estrategias metodológicas y diseños de investigación muy diversos. Murillo, resumiendo esta trayectoria, distingue los siguientes períodos:

1) La etapa iniciada por el Reporte Coleman y sus análisis (1967-1969), caracterizada por el desencanto inicial acerca de la influencia de las escuelas, y el hallazgo posterior de diferencias estadísticamente significativas en los resultados atribuibles a estas últimas, por lo que se generan expectativas para mejorar las teorías y conocimiento respecto a la gestión necesaria para obtener los mejores resultados.

2) Los estudios pioneros sobre escuelas eficaces (1971-1978), basados en estudios de caso, escuelas prototípicas, caracterizadas básicamente por lograr buenos resultados en contextos desfavorables, a partir de los cuales se elaboraron las primeras listas de factores de eficacia. Es este momento teórico se puede considerar que nació las teorías de “escuelas eficaces”, desde donde se analizan factores y elementos teóricos que permitan lograr los resultados esperados en la escuela.

3) La consolidación de los estudios de eficacia escolar (1979-1986), con el regreso de los estudios basados en grandes muestras, aunque mucho más volcados hacia los procesos escolares, y en particular a los procesos de aula. Esta época también se recurre a los primeros intentos de transformar en políticas educativas, a partir de los resultados de estos estudios

4) La última generación de estudios (1986 hasta hoy), caracterizada por la irrupción de los modelos multinivel, cuyas posibilidades inyectaron nueva vitalidad a esta corriente (Murillo, 2005).

El tema de la eficacia escolar se ha venido desarrollando en las instituciones educativas desde principios del siglo XX, siempre buscando hacer bien el trabajo para alcanzar objetivos concretos. A lo largo del tiempo el ser humano utilizó mecanismos que influyeran directamente en hacer mejor las cosas, aplicándolos a diferentes campos del saber, entre ellos la educación, es por ello que la escuela fue adquiriendo notoriedad por la importancia que presentaba para la adecuación.

¹Los estudios en El Salvador se han enfocado básicamente en analizar los factores asociados al rendimiento educativo de los estudiantes y han sido elaborados mayormente por el Ministerio de Educación. Existe otro tipo de investigaciones llevadas a cabo por extranjeros que abarcan algún tipo de indicadores de logro, como son, las tasas de retorno, la educación como instrumento de paz social, la asistencia escolar, las reformas educativas y la privatización y descentralización de la educación.

Mella (2007) estudia la trayectoria de un grupo de estudiantes del grado 9º al 12º para obtener el análisis del valor agregado en centros educativos públicos y privados en El Salvador. La muestra fue de 491 estudiantes medidos primeramente en el grado 9º y, tres años después, en el momento de la realización de la prueba PAES. El 58% de los estudiantes provenían del sector público y el resto del privado.

Para comprobar que la escuela sí importa en El Salvador, Mella concluye que los centros públicos obtienen en general mejor valor agregado que los resultados de las pruebas PAES. Asimismo, los centros públicos presentan una variabilidad en cuanto a los valores agregados en mayor proporción que en los resultados escolares. Esta situación es totalmente contraria a la observada en los centros educativos católicos.

¹RAMOS RAMÍREZ, GUSTAVO, La Investigación Sobre Eficacia Escolar En El Salvador: Estudio Retrospectivo Y Prospectivo, Año 2013

Picardo y Victoria (2009) analizaron la situación de la educación, especialmente el fenómeno de la educación inclusiva por medio de las escuelas aceleradas, las cuales facilitan que los estudiantes con extra edad logren finalizar su educación básica. En la propuesta se desarrolló un diseño metodológico, el cual necesitó hacer una investigación en la que se obtuvieron variables de eficacia como elaboración y uso de material didáctico, currículo, tiempos pedagógicos, formación y capacitación del profesorado, así como evaluación de la praxis pedagógica.

Acosta (2006) hace un análisis de la importancia de la asistencia escolar para lograr la calidad educativa y, con ella, el logro en cuanto a rendimiento académico. Analiza múltiples situaciones por las cuales los estudiantes dejan de asistir a clases y los efectos que ello conlleva en cuanto al fracaso escolar y el abandono de la escuela.

En cuanto a la equidad propiamente dicha, menciona que toda la población salvadoreña tiene acceso a ella, la dificultad radica en que los estudiantes no son capaces de pasar de un grado al inmediato superior debido a las inequidades en cuanto a la práctica docente, la pertinencia del currículo y la necesidad de aportar a la economía familiar en algunos de los casos

Otro estudio que establece algunos factores de eficacia es el realizado por Rodríguez, Simpson y Heyman (2004) en un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Ministerio de Educación. A pesar de que el propósito del estudio era diagnosticar los usos y necesidades de información sobre calidad educativa en los diferentes niveles de toma de decisión en el Ministerio, su interés sobre la calidad permitió analizar los factores que hacían posible que ésta se lograra. Inicialmente hacen una presentación teórica de la tendencia para analizar la calidad educativa, incluyendo posteriormente las funciones de producción en educación.

Adicionalmente, el estudio presenta un “flujo de sistema” de información que se diseña exclusivamente para mostrar datos con relevancia secuencial para

los gerentes educativos, ya que reflejan los usos y necesidades de información sobre calidad educativa en los centros estudiados.

Se asevera tal situación porque el mismo ministerio carece de información sistemática y pertinente de la praxis educativa de los profesores en el aula y en general de los procesos educativos.

El Ministerio de Educación (2003) realizó un estudio sobre los avances en materia de reforma educativa partiendo del concepto de calidad de la educación. Entre los resultados se encuentran la poca capacidad de logro que el sistema educativo en general ofrece a los estudiantes menos favorecidos económicamente. En las conclusiones de dicho estudio se muestra cómo los estudiantes de primaria solo adquieren competencias básicas, ubicándose en el índice inferior del nivel medio. Igual situación sucede con el bachillerato, ya que solo un 8% se sitió en el nivel superior a 7.0 sobre 10.0. A pesar de eso los avances en cuanto a la aplicación de estrategias para mejorar la enseñanza han sido un elemento motivador en la mejora de la educación.

El primer estudio del Ministerio de Educación (2000) sobre los factores asociados al rendimiento de los estudiantes que realizaron la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) demostró principalmente que

“La efectividad de una escuela no puede ser medida sino en relación al tipo de alumnado con el que trabaja, así como en relación al tipo de procesos pedagógicos que son puestos en marcha por sus docentes” (Ministerio de Educación, 2000:29)”.

En ese sentido, el investigador consideraba que los estudios que se realizaran sobre calidad y eficacia deberían orientarse a su elaboración en niveles de contexto de alumno y proceso pedagógico de los docentes.

La población fue de 36,168 estudiantes, 293 profesores y 52 directores de la misma cantidad de centros educativos. Esos datos permitieron concluir que uno de los hallazgos importantes fue que los estudiantes de los centros

educativos privados religiosos obtenían un rendimiento promedio superior al de los públicos y al de otros privados.

Además, el rendimiento de los estudiantes de la zona metropolitana de la capital era considerablemente mayor que el de resto de zonas urbanas y urbano-rurales. Como elemento concluyente afirma que el capital cultural propio es determinante para alcanzar el rendimiento académico óptimo y obtener el éxito educativo. Los factores que descubrió Mella en su estudio serán analizados posteriormente en la sección de Factores asociados al Aprendizaje en El Salvador.

Se puede decir que en El Salvador los estudios realizados no se definen claramente como estudios de eficacia escolar, sin embargo algunos de los aportes han sido útiles para plantear estrategias encaminadas a realizar mejoras en las instituciones escolares y en el sistema educativo en general.

Solamente estudios como los de Mella (2007), Schiefelbein et al. (2005) y Ministerio de Educación (2000) hacen alguna referencia directa a la investigación de la eficacia escolar. Pero sin lugar a dudas los estudios más importantes sobre los factores escolares han tenido siempre un tinte eminentemente institucional.

Los dos más cercanos al movimiento de eficacia escolar han sido realizados por Orlando Mella para el Ministerio de Educación (2000).

En El Salvador se ha realizado estudios sobre factores asociados al aprendizaje, en este documento se presenta tres que han proporcionado aportes significativos para comprender los factores incidentes en el logro de los estudiantes, aunque también se considera otros estudios realizados en el campo de la eficacia. El primero de ellos es el estudio SERCE realizado por Naciones Unidas(2006). El segundo se presentó por Rodríguez et al. (2004) con el objetivo de conocer los factores que aportaban directamente a la calidad para que los gestores educativos tuvieran un referente local. El tercero, de Schiefelbein (2005) quien estudió la calidad y equidad con el objetivo de formular futuras bases de políticas educativas en próximas reformas.

1.3 Antecedentes teóricos

La teoría sobre eficacia escolar, presenta diversos estudios, que aportan elementos que se pueden considerar al estudiarla. Para la presente investigación se consideran aportes de investigaciones que ofrecen un panorama de la complejidad y elementos para profundizar como factores de eficacia escolar.

Edmonds, R. (1979). *Effective Schools for the Urban Poor*. Educational Leadership. Este estudio supuso una novedad en la investigación en Eficacia Escolar. Ronald Edmonds, elaboró la primera lista de factores de Eficacia Escolar con la que construyó “El modelo de los cinco factores”. Sugirió las bases para una futura investigación en Estados Unidos sobre eficacia en la escuela. Según R. Edmonds (1979), estos factores permiten la eficacia escolar, según su modelo una escuela eficaz necesita:

- Poseer un liderazgo fuerte
- Tener un clima de altas expectativas en rendimiento hacia los estudiantes
- Contar con una atmósfera ordenada sin ser rígida y tranquila sin ser opresiva
- Tener como objetivo prioritario del centro la adquisición de destrezas y habilidades básicas y a él se supeditan las actividades del mismo
- Contar con una evaluación constante y regular del progreso de los estudiantes

Luego de este enfoque de los factores antes mencionados, se realizan más estudios que buscan explicar más a fondo el fenómeno de la eficacia escolar. A inicios del presente siglo, se desarrollan otros enfoques por diversos investigadores respecto a la eficacia, considerándola con enfoque sistémico, que permitirá estudiar el fenómeno en busca de la calidad educativa; se estudian tanto procesos de la gestión escolar que permiten la eficacia; además

análisis de múltiples factores que afectan el producto educativo de forma integral.

La cuarta noción identificada por Tabaré (2003a), que denomina enfoque combinado de Edmonds, por el autor que la propuso originalmente, justo introduce la preocupación sobre la distribución de los efectos de la escuela en el aprendizaje de todos los alumnos. Considera el hecho de que existen escuelas con rendimiento promedio por encima de lo esperado, pero tan desiguales como otras en cuanto al aprovechamiento que logran o no en determinados grupos de alumnos a su interior. Así, esta noción asume que la eficacia escolar está determinada por la combinación de las condiciones socioculturales de los alumnos y por la manera en que la escuela logra distribuir los resultados entre todos.

En los últimos cincuenta años, se generó una evolución del Movimiento de Eficacia Escolar. Desde las primeras investigaciones hasta las más recientes, una creciente cantidad de conocimiento revela limitaciones y avances que se han puesto de manifiesto: verificar que la escuela si importa o la inclusión de los análisis multinivel en las investigaciones, entre otros. Todos ellos, avances que permiten profundizar en el estudio de la educación bajo un interés común: alcanzar el desarrollo integral de todos los/las estudiantes considerando las condiciones de partida propias: conocimientos previos, características personales y culturales de las familias.

La teoría de escuelas eficaces, tal como se mencionó anteriormente, se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX hasta los últimos años, considerando diversas orientaciones desde aspectos generales de la eficacia escolar hasta desarrollar complejos modelos de eficacia permitiendo visualizar factores internos y externos que intervienen en obtener logros escolares.

Luego de los años noventa, se hace un mayor análisis de la compleja naturaleza de la eficacia escolar, la cual a través del tiempo ha servido para que centros y sistemas escolares modifiquen algunas de sus prácticas hacia la búsqueda de la excelencia. De esta forma, algunos estudios (Fielding, 2001; Barber, 2007), así como los de Mortimore entre otros, han contribuido a

incrementar los estándares educativos de muchos sistemas escolares. Otros investigadores como Chapman (2012) han reconocido que la investigación sobre eficacia escolar ha tenido que sobrellevar diferentes problemas en los últimos años, como la inequidad de resultados educativos de los estudiantes en un mismo distrito escolar, los porcentajes de estudiantes que bajan los niveles de logro son cada vez más altos.

Los estudios de eficacia se concentran mayoritariamente en el mejoramiento de los promedios en las áreas de matemáticas y lengua a través de pruebas estandarizadas, que muchas veces no muestran un resultado real. Así, según Chapman y Gunter (2009), la investigación y la teoría de eficacia escolar ha fallado en cuanto a orientarse a la equidad social, una de las razones básicas de la creación de esta línea de investigación. Igualmente, ha estrechado su enfoque en cuanto a lo que se puede considerar el logro educativo de los estudiantes por medio de la superación de test de medición de rendimiento.

Chapman, plantea una nueva línea de investigación llamada “Educational Effectiveness and Improvement” (Chapman et al., 2012; Scheerens, 2013). Este nuevo enfoque que hace más práctico el conocimiento adquirido de la eficacia escolar, contribuye significativamente a la plena comprensión de la aplicación de los factores de eficacia al logro de la calidad de la educación. De forma, que se crean fuertes lazos de interconexión entre los resultados de los modelos teóricos y las expectativas actuales sobre la escuela, especialmente cuando las circunstancias contextuales exigen más de la escuela y de sus resultados.

Otras líneas teóricas adoptadas más recientemente es la que analiza “todos” factores asociados al logro de los estudiantes pueden verse perjudicados por los factores coyunturales y contextuales que afectan directamente los valores de estabilidad de la eficacia (Ramos, 2013). Unos de estos factores es grandes cambios laborales para el profesorado en Estados Unidos y Gran Bretaña, donde los distritos escolares reducen horas para pagar menos a los profesores, o simplemente reducen su plantilla laboral. Situaciones contextuales como estas crean un nuevo direccionamiento hacia lo que se ha

conocido como Educational Effectiveness and Improvement permitiendo que estos indicadores incidan en todo el proceso.

En tal sentido el apoyar el desarrollo de la investigación en Eficacia Escolar aportará a los sistemas educativos y permitirá reconducir las escuelas hacia la igualdad de oportunidades, maximizar el tiempo en ambientes educativos, propiciar la formación continua, cuidar los ambientes y mejorar la evaluación.

1.4 Justificación

En El Salvador existe diversas corrientes que están de acuerdo en que la educación es un eje fundamental en el desarrollo económico y social del país; por ello es necesario que las diversas instituciones y organismos que constituyen el sistema educativo nacional sean eficientes en el cumplimiento de su papel; de modo que, la búsqueda de la eficacia escolar es necesaria para fundamentar un sistema educativo que brinde equidad y un producto capaz de generar desarrollo económico y social.

Sin lugar a dudas, la eficacia escolar se puede analizar desde diversos puntos de vista o factores fundamentales, como los factores sociales, económicos, aspectos de organización y recursos institucionales, etc. Así la presente investigación pretende analizar el factor de *gestión del director*, con el propósito de analizar el nivel de influencia que ejerce el liderazgo efectivo del director y su capacidad en la gestión escolar, para el logro eficaz de los objetivos institucionales.

Esta investigación, se justifica a partir de que es necesario tener más estudios científicos que permitan tener una base para analizar más profundamente la gestión y dirección de instituciones educativas; ya que actualmente existe poco estudios sistemáticos al respecto de eficacia escolar y gestión del director como factor de eficacia.

Dado que, el estudio está enfocado en analizar las instituciones Cristianas de educación media en país, se podrá analizar desde esa perspectiva los elementos que configuran la gestión de la educación, desde el punto de vista Cristiano Evangélico. También, esto genera un área de análisis desde el punto de vista moral de la gestión en las direcciones de los centros educativos cristianos evangélicos, la cual seguramente tiene cierto impacto en la efectividad educativa y las características de los estudiantes egresados de ellas.

Además servirá de base para iniciar un debate de las funciones, capacidades y características del Director de centros educativos, para lograr una gestión eficaz, en las instituciones educativas de educación Media en El Salvador, ya que actualmente nos enfrentamos a una serie de situaciones, muchas de ellas propiciadas por los directores, que afectan la calidad de la educación.

En este sentido, podemos enmarcar la importancia que tiene esta investigación que va orientada a analizar razonadamente la gestión del director, su liderazgo, sus actitudes, sus capacidades de mando que determina su comportamiento y que de una u otra manera conlleva a la mejora del aprendizaje, resultando así una calidad educativa reflejada en todos los logros obtenidos como institución.

También como suele suceder posteriormente a la realización de la prueba PAES, casi la totalidad de la sociedad se manifiesta consternada por los resultados, así por ejemplo para el año 2014 el promedio global fue de 5.20 a nivel nacional, nota que no ha venido mejorando últimamente, es por ello que estos datos nos permiten considerar la realización de esta investigación como un factor clave para conocer sobre la eficacia escolar en El Salvador.

A través de esta investigación los beneficiados formaran parte activa del proceso, el cual a cada uno de ellos, se verán favorecidos con los resultados obtenidos:

- La Universidad Pedagógica como ente rectora, y por medio del área de investigación, propone proyectos que van hacia la mejora continua de la educación de El Salvador.
- El Ministerio de Educación y las instituciones de Educación Media, con especial énfasis en los directores, ya que podrán tener una perspectiva de la realidad de la educación en todo el país, permitiendo mejorar cada vez más en su quehacer educativo.

1.5 Alcances, Delimitaciones y limitaciones

1.5.1 Alcances

Esta investigación está enmarcada en el campo de la administración y el desarrollo educativo, la temática central es la gestión como componente de todo un proceso de la administración educativa y los resultados de dicha gestión. Se realizará a nivel nacional, enfocándose en las instituciones privadas evangélicas que imparten educación media, específicamente respecto a la gestión del director/a.

Esta investigación permitirá identificar factores que influyen en la eficacia escolar como la experiencia del director y el tiempo que dedica el director a la gestión docente.

Además permitirá listar qué factores de gestión de la dirección de los centros educativos, influyen en la gestión la eficacia escolar; permitiendo luego generar aporte respecto a elementos que mejoren los procesos de gestión escolar.

1.5.2 Delimitaciones

- Espacial: La investigación se desarrolló a nivel nacional enfocándose en 57 instituciones de educación media de colegios cristianos-evangélicos.
- Temporal: el período de la investigación de junio 2014 a octubre 2015
- Social: la población seleccionada a participar en este estudio fueron directores, docentes y estudiantes de los centro educativos.

1.5.3 Limitaciones

Para desarrollar el estudio se encontraron varias limitaciones como las siguientes:

- El tiempo de aplicación del instrumento y de las pruebas fue limitado en algunos de los centros educativos por parte de la dirección, lo que afecta los resultados obtenidos.
- En algunas instituciones educativas no fue posible pasar las pruebas e instrumentos a todos los estudiantes requeridos, ya que en algunos casos los estudiantes se encontraban en otras actividades debido a que se aproximaba el cierre escolar, y en otras instituciones se encontró que la cantidad de alumnos matriculados en segundo año era de menor cantidad a la seleccionada en la muestra.

CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO

En este capítulo se consideran bases teóricas que sustenten los factores asociados a la gestión del director, que permiten el mejoramiento de la calidad educativa, en las instituciones cristiano-evangélico de El Salvador; además se analizan los modelos de gestión propuestos por algunos escritores.

La eficacia escolar y sus variables se analiza desde cinco ejes, lo que permitirá tener una mejor comprensión del objeto de estudio: Conceptualización de “eficacia escolar”, Gestión del director, desempeño del estudiante, el rendimiento escolar, el liderazgo y Modelos de gestión eficaz

Enfoque teórico del estudio:

Este estudio se realizó considerando los aportes teóricas de escuelas eficaces, el cual en sus últimas concepciones a analizado la eficacia desde el análisis de modelos multinivel, considerando que la eficacia no está determinada por un factor sino por múltiples factores que se analizan en los últimos modelos de eficacia presentados por autores como Murrillo.

Las teorías de escuelas eficaces tienen diversos análisis y enfoques que buscan explicar el fenómeno de la eficacia escolar, como un producto sistémico de múltiples factores, de los que se abordan en el presente estudio: algunos como la calidad, la gestión, los estudiantes y principalmente, la gestión del director.

A continuación se presenta las bases teóricas y puntos de vista desde los cuales se analiza el fenómeno de la eficacia escolar.

2.1 La Eficacia escolar dentro del enfoque de calidad de la educación

La eficacia puede analizarse desde diversas fuentes de información que permiten medir los niveles de resultados obtenidos en los procesos educativos. Este aspecto luego de la realización de evaluaciones institucionales y

nacionales, es atacado fuertemente y considerado un elemento que permite evaluar la calidad educativa.

A continuación se plantean elementos teóricos que permiten aproximar a una definición práctica de lo que implica la eficacia en el entorno escolar.

Los estudios sobre eficacia, nacen hace aproximadamente 60 años, con el Informe Coleman, en Estados Unidos, en 1966, el cual se señaló que “la escuela desempeña un papel muy limitado en el rendimiento del alumno” (Murillo, 2007, p. 21)

“Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo 2005:25).²

Según este planteamiento, para que un centro de estudio se considere eficaz debe tener características, tales como:

1. Valor añadido como operacionalización de la eficacia. Eficacia entendida como el progreso de los alumnos teniendo en cuenta su rendimiento previo y su historial socio-cultural. Las puntuaciones sin ajustar no sirven para nada (a pesar de su general utilización en nuestro contexto, incluso para tomar las más delicadas decisiones).
2. Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia. Un centro diferencial-mente eficaz, en el sentido de que es “mejor” para unos alumnos que para otros, no es eficaz sino discriminatorio. Y aquí no sirve optar entre la equidad y la excelencia, entendida como el rendimiento medio alto: sin equidad no hay eficacia, y además tal centro debe ser socialmente rechazable.
3. Desarrollo integral de los alumnos como un objetivo irrenunciable de todo centro y todo sistema educativo. Aunque ya queda lejos la conceptualización de la eficacia como rendimiento en Matemática o Lengua, es necesario seguir insistiendo en este aspecto.

²Eficacia escolar y factores asociados en américa latina, Pág. 15

Eficacia no sólo implica valor añadido en rendimiento en lectura, comprensión o cálculo, también afecta a la felicidad de los alumnos, a su auto concepto, a su actitud creativa y crítica.

En consecuencia una escuela es de calidad, cuando tiene relevancia, pertinencia y equidad.

Puntos de vista para analizar la eficacia: factores internos y factores externos.

Los factores internos para analizar la eficacia escolar, son aspectos controlables desde la administración o personal, dichos factores pueden ser: la dirección, el personal docente, los procesos administrativos, procesos y enfoques didácticos y pedagógicos; además de recursos y otros elementos.

Los factores externos, son aspectos sobre los cuales poco se tienen capacidad de influir, como: los recursos de los estudiantes, los factores socioculturales, políticas educativas nacionales y aspectos familiares y económicos.

Otro aporte importante al respecto en Latinoamérica es un estudio realizado en Chile para medir y para analizar las claves de las escuelas efectivas se publicó como: "Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿quién dijo que no se puede?".³

La investigación abordó catorce escuelas con altos estándares de eficacia situadas en entornos vulnerables. Aparte de sus buenos resultados escolares, estas escuelas eran rurales y urbanas, grandes y pequeñas, con docentes cercanos al promedio, municipales y particulares subvencionadas. El estudio plantea como resultado que la eficacia no se explica por esas características exteriores, sino por el trabajo que hace la escuela.

³Gonzalo Muñoz, 20004

Las escuelas efectivas tenían en común las siguientes características:

1 - Gestión institucional centrada en el aprendizaje

A pesar de trabajar en condiciones de pobreza, las escuelas analizadas tenían la capacidad de tomar todas las decisiones asociadas a la gestión, en torno al aprendizaje de los alumnos. Nada queda al azar, está todo planificado, y existen muchos niveles de evaluación de lo que se va haciendo.

2. No hay escuela efectiva sin clase efectiva.

Se plantea que de la buena gestión depende la efectividad del centro; la gestión institucional alineada con un trabajo de excelencia en el salón de clases. El buen uso del tiempo es una práctica institucionalizada, así como también la planificación de las clases, el conocimiento de las diferentes etapas del desarrollo de una clase, la relación muy respetuosa con los alumnos y el buen manejo de la disciplina.

3. Expectativas

En todas las evidencias sobre eficacia escolar, las expectativas de los profesores en el aprendizaje de los niños tienen una importancia de primer orden. Pero al mismo tiempo, también son importantes las expectativas que los directivos tienen en sus profesores, la de los padres en los alumnos, de la escuela en los padres.

4. Capital simbólico

Tiene que ver con el clima y la cultura de la escuela para favorecer buenos aprendizajes. Eso está asociado a las buenas relaciones personales y al orgullo y la identidad institucional. Como en cualquier organización, se requiere sentido de equipo y orgullo institucional.

5. Alianza con la familia.

A diferencia de lo que dicen otros estudios, que plantean que la familia debe estar muy involucrada en el aprendizaje de los niños, la investigación chilena encontró que nuestras escuelas efectivas establecen una alianza con la familia, se preocupan de construir una relación con ella, pero se trata de una alianza que la escuela define de acuerdo a sus propias características. En

determinada escuela los padres tal vez ni siquiera van a dejar a los niños y en otra, pueden estar presentes en la sala de clase haciendo ayudantía a los alumnos.

“Las escuelas pierden su eficacia si no se adaptan a su entorno”

Un segundo estudio “Efectividad Escolar y cambio educativo en Sectores de Pobreza”, profundizó estas conclusiones al analizar lo que pasa con las escuelas que decaen y pierden su eficacia. Si bien las escuelas que mejoraron son aquellas que supieron armonizar dos tipos de factores, internos y externos, las que dejaron de ser efectivas fracasaron en este punto.

Según el investigador Gonzalo Muñoz, coautor del estudio junto a Dagmar Raczyński, las escuelas que mejoraron supieron aprovechar factores externos: un programa del ministerio, un mejor apoyo del sostenedor, la llegada de un nuevo director, etc. Y al mismo tiempo, estas escuelas pudieron mejorar porque combinaron aspectos objetivos como la planificación, las buenas clases, etc., con cambios en las condiciones subjetivas (capital simbólico, expectativas, etc.). **“Si esa combinación de cosas internas y externas no se da, es difícil que la escuela mejore; es una mezcla que se producía en todas las que estudiamos”**, concluye.

Lo anterior aborda otro punto de vista respecto a cómo se puede llevar un centro escolar a incrementar sus factores de eficacia escolar.

En El Salvador, también se puede medir la eficacia escolar desde el aspecto legal, analizando y evaluando a qué nivel los centros de estudio logran cumplir los objetivos nacionales de la educación (definidos en la Ley General de educación); lo cual daría otro abordaje para valorar qué tanto mide la PAES el logro de los estudiantes según tu entorno y recursos del Centro Educativo, con el propósito de medir el logro de los indicadores de logro de cada objetivo de la educación nacional. En caso que la PAES fuera hecha para medir estos objetivos y conociendo los resultados obtenidos en los últimos años se podría considerar que el nivel de eficacia escolar es bajo, ya que no pasa de una media de cinco puntos en los centros de enseñanza pública. El ministro de Educación, Carlos Canjura, presentó los resultados de la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) 2014, la

cual tuvo un promedio global de 5.20 a nivel nacional. Esto representa una leve disminución de una décima en relación al año 2013, (5.30).

Y con respecto a eso mencionó que “Uno de los grandes retos que tenemos es emparejar el sector público con el privado, tenemos que elevar el esfuerzo porque la calidad del sistema público sea mejor”, señaló Canjura.⁴

Evidenciando que al menos con datos generales, que en los centros de enseñanza privada, entre ellos en los centros Cristianos evangélicos que son el objeto de estudio en la presente investigación, obtienen mejores resultados.

2.1.1 El papel de la dirección en la eficacia escolar.

Murillo et. al. 1999, menciona que algunas de las características que definen al directivo eficaz que sabe gestionar un proceso de cambio son:

- **Dirección colegiada.** El director o directora se apoya en su equipo para discutir problemas y buscar soluciones. El directivo debe saber delegar responsabilidades.
- **Dirección participativa.** El director debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión del centro.
- **Liderazgo pedagógico.** Las funciones de un director eficaz son: concebir y comunicar con claridad los objetivos, coordinar el currículo, observar a los docentes y discutir con ellos los problemas de su trabajo, apoyar los esfuerzos de los profesores por mejorar la enseñanza, proporcionar los recursos necesarios para un buen desarrollo del aprendizaje, reconocer y premiar el trabajo bien hecho, apoyar y promover programas de mejora.
- **Liderazgo para el cambio.** Además, el director debe ir más allá, debe de contar con la confianza suficiente por parte de sus compañeros para ser capaz de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de mejora. Técnicamente se utiliza el horrible término de director “invitacional” para describirlo: es el director que invita al cambio.

⁴<http://www.transparenciaactiva.gob.sv/nota-promedio-de-la-paes-es-de-5-20/>

2.2 El director y la Gestión Escolar

El director como líder y autoridad en los centros de estudio es un elemento clave que se analiza en cuanto a su capacidad de gestión de los recursos. El director es uno de los principales protagonistas de la investigación para el mejoramiento de las actividades educativas, puesto que este es el encargado de ejecutar todos los procesos institucionales, que permitan dirigir, controlar y administrar el centro de aprendizaje.

Para analizar la gestión, es necesario considerar sus orígenes, *gestión*: proviene del latín *gestio*, -ōnis, hace referencia *“a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo”*⁵. En otras palabras gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de un objetivo organizacional, comercial o una meta cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española menciona que gestión se puede definir como: *“gestión que proviene del latín *latingestio*, -ōnis y que significa “Acción y efecto de gestionar” y/o “Acción y efecto de administrar”*⁶

La independencia en la toma de decisiones de los centros educativos, será otro elemento que considerar, en El Salvador, los colegios privados tienen cierto nivel de independencia en la toma de dediciones ya que administran sus propios recursos, aunque en algunos casos pueden ser limitados, esto permite cierto nivel de maniobra para lograr la efectividad de sus procesos educativos. Así que en buen nivel los resultados o nivel de eficacia escolar se puede considerar que depende de la habilidad directiva existente en el centro educativa, que usualmente está representada por el/la director/a.

Según Allison M. Borden⁷, “Si las escuelas continúan adquiriendo mayor independencia, y en ese proceso buscan mejorar su rendimiento académico, es necesario que los directores asuman un nuevo papel. Diversas reformas nos sugieren que la toma de decisiones se realice en la escuela y en la comunidad,

⁵<http://definicion.de/gestión/>

⁶<http://lema.rae.es/drae/?val=gestión>

⁷ "Directores de Escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del Cambio ó Sujetos a Cambio?", 2012

ello permitiría a los directores encabezar los esfuerzos de mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en sus escuelas.”

El director como tal, sin o con experiencia asume ese papel fundamental dentro de la institución educativa, el cual como lo menciona el concepto de gestión, tiene un gran reto en llevar el control total de toda una organización, pero para esto se debe seguir lineamientos, los cuales ya han sido dados por el Ministerio de Educación, en su Plan Nacional de Educación 2021 en el marco de la implementación de estrategias que buscan mejorar la calidad de la educación en este país, el MINED elaboró un documento que apunta a describir las funciones del Director de un establecimiento educacional, a partir de la caracterización de los distintos roles que asume: El documento 4, **“Dirección Escolar Efectiva”**, es un apoyo a los directores para la aplicación de sus funciones como líderes pedagógicos y como gerentes escolares efectivos. La dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.

En la actualidad la calidad educativa se mide bajo pruebas estandarizadas, que de una u otra manera fomentan puntos de discusión al no obtener los resultados esperados, y en cierta medida se observa que la calidad de la enseñanza no mejorará, solo con la implementación de nuevas políticas educativas, reformulación de planes de estudio, reformulación de la prueba PAES, entre otros, sino existe un cambio en su estructura organizativa, que venga desde el origen del MINED, hasta cada institución educativa del país⁸, dando por hecho que los directores tengan los conocimientos necesarios para llevar una dirección escolar efectiva.

Considerando que el MINED en el “documento 4”, que enfatiza que una dirección escolar efectiva es:

“En el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”

⁸Toranzos, 1996

Resumiendo, para efectos de la presente investigación se considerará la gestión del director como: ***“La capacidad de parte de la dirección de planificar y lograr los objetivos institucionales del centro de estudios, mediante la administración eficaz de los recursos humanos y materiales disponibles para la institución”.***

También se debe considerar, los procesos de planificación efectiva para la formulación de programas educativos que involucren a todos los actores del proceso de educación y la provisión de recursos de apoyo necesarios para tener una institución educativa eficaz. Además la organización eficiente del equipo de trabajo, con una definición clara de las funciones y con liderazgo adecuado son otros de los factores que se espera que contribuyan en los centros educativos privados evangélicos, de los cuales muchos trabajan por mejorar sus procesos educativos y lograr estándares de calidad y calificación educativa del Ministerio de Educación de El Salvador, de forma de mantener una buena imagen institucional.

En el libro “Eficacia escolar y factores asociados en América Latina⁹” se menciona que un elemento clave en la eficacia escolar, es la dirección escolar, y dentro de este se mencionan las características de la dirección que contribuyen al desarrollo integral de los alumnos.

- En primer lugar, es una persona comprometida con la escuela, con los docentes y los alumnos, es un buen profesional, con una alta capacidad técnica y que asume un fuerte liderazgo en la comunidad escolar.
- Es una dirección colegiada, compartida entre distintas personas: que comparte información, decisiones y responsabilidades. El director de una escuela eficaz difícilmente ejerce la dirección en solitario. No se olvide que para que un director o directora sea de calidad, tiene que ser reconocido como tal por docentes, familias y alumnos.
- Dos estilos directivos se han mostrado más eficaces. Por un lado, los directivos que se preocupan por los temas pedagógicos, y no sólo organizativos, que están implicados en el desarrollo del currículo en la escuela

⁹Eficacia escolar y factores asociados en América Latina, Pág. 37

y las aulas. Personas preocupadas por el desarrollo profesional de los profesores, que atienden a todos y cada uno de los docentes y les prestan ayuda en las dificultades que pueden tener. Es lo que se ha venido en llamar un liderazgo pedagógico.

- Por otro lado, se ha mostrado especialmente eficaz el estilo directivo participativo, es decir, aquel que se caracteriza por la preocupación del directivo por fomentar la participación de docentes, familias y alumnos no sólo en las actividades escolares, sino también en la toma de decisiones organizativas de la escuela.
- Por último, este trabajo ha evidenciado que los directivos mujeres y aquellos que cuentan con más experiencia desempeñan mejor su trabajo, probablemente porque poseen un estilo directivo más centrado en lo pedagógico y en el fomento de la participación de la comunidad escolar.

2.2.1 Gestión Educativa

La gestión,¹⁰ en sí, es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación.

La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa”, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el

¹⁰Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos. Estos fines estarán presentes detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente. Entonces la Gestión Institucional Educativa como instrumento vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como meta.

La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

2.2.1.1 Los componentes de la gestión escolar.

La multidimensionalidad de las prácticas involucradas en el ejercicio de una gestión integral muestra la complejidad de las tareas a realizar para lograr los propósitos educativos, por lo que identificar los diferentes ámbitos, dimensiones y componentes permite desglosar, desde una postura analítica los diferentes planos donde la práctica de la gestión escolar se realiza. Para tener una aproximación de los elementos más significativos que están presentes en las acciones para gestionar un centro educativo se presentan diferentes aportaciones al respecto.

Pozner (1995) señala que la gestión escolar no se asienta sólo en su espacio pedagógico y organizativo, sino que fundamentalmente parte de un dominio social que le da sentido y fuerza como proyecto de

transformación de seres humanos y reconoce tres ámbitos de la gestión escolar:

- **El ámbito de lo organizacional operativo.** Es la logística que posibilita el desarrollo de los otros dos ámbitos brindándoles su apoyo, articulación y construcción.
- **El ámbito de lo pedagógico.** Busca la coherencia de las acciones pedagógicas en la que participan los alumnos, así, la escuela se preocupa por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de sus docentes.
- **El ámbito de lo educativo.** Espacio de la vida escolar relacionado generalmente con la socialización y los valores en que se basa. Es el ámbito de la formación de estudiantes como personas y como ciudadanos y del desarrollo de su moral autónoma.

Por su parte, Antúnez (1994: 63), propone un instrumento, formado por tres componentes, para el análisis de la gestión de centros educativos:

- “Los agentes. Son las personas o instituciones que deben intervenir tienen la posibilidad (legal o efectiva) de hacerlo.
- Los ámbitos. Son las parcelas de intervención en los que podemos agrupar tareas de naturaleza homogénea.
- Las funciones. Delimitan la intervención en el proceso gestor”.

2.2.1.2 La gestión basada en la escuela.

La gestión basada en la escuela acompaña a una serie de reformas orientadas a descentralizar el manejo de los sistemas educativos bajo el supuesto de que los distintos actores de la escuela, libres de las restricciones impuestas por las autoridades centrales, son capaces de desplegar su

capacidad profesional en beneficio del desarrollo de la institución y del mejoramiento de los resultados.

En América Latina la descentralización educativa se sustenta en la transferencia de funciones administrativas de los ministerios a los centros educativos, la mayoría de las veces a través de consejos escolares y aunque se buscan mejoras significativas en los resultados, predominan objetivos relacionados con la eficiencia en el uso de los recursos. La flexibilización de las normas para lograr que las escuelas funcionen libres de las restricciones administrativas y de las determinaciones de autoridades centrales es condición necesaria ya que éstos son incapaces de responder oportunamente a las necesidades que cada escuela enfrenta en su operación cotidiana.

Las reformas educativas latinoamericanas, aunque con diferentes matices, comparten la idea de que las escuelas autónomas funcionan mejor, así como la convicción de que equipos docentes liberados de las restricciones impuestas por la estructura burocrática podrán producir una educación de mayor calidad. No existe, sin embargo, evidencia concluyente sobre la relación entre autonomía y resultados académicos; tampoco sobre si la autonomía motiva, por si misma, un mayor interés por su mejoramiento (Alvariño, 2000).

La transferencia de ciertas decisiones a la escuela es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del esfuerzo de reestructuración ya que deberá estar acompañada con decisiones tendientes a crear las condiciones para el desarrollo de un personal docente profesional, capaz de tomar decisiones relacionadas con su trabajo cotidiano y se satisfagan las expectativas de la comunidad. Estas condiciones no resultan necesariamente de la reestructuración institucional o de la capacidad profesional ya existente en los planteles, requiere acciones deliberadas de mejoramiento.

La vía de la reestructuración para el desarrollo de una gestión basada en la escuela posiciona al director escolar como figura clave en el proceso de cambio educativo, incrementando sus responsabilidades, así como la puesta en escena de nuevas competencias profesionales. La

toma de decisiones compartida, implica, asimismo, la participación de los profesores y de la comunidad en el diseño de nuevas formas para mejorar los resultados escolares, esto habrá de ser la finalidad, la reestructuración sólo es el medio.

2.2.1.3 Elección de los directores en los colegios cristianos evangélicos en El Salvador

Debido a que las instituciones educativas privadas son usualmente fundaciones sin fines de lucro o Iglesias evangélicas. La elección de las autoridades se da mediante votación y revisión por el organismo directivo principal, que es en la mayoría de casos una Junta Directiva, la cual evalúa las cualidades personales y profesionales de los candidatos y confía la dirección del centro en dicha persona. También se consideran los requisitos básicos que la ley de la carrera docente plantea para dirigir una institución, como lo son el tener experiencia docente y ser docente escalafonado.

Usualmente los directores son líderes religiosos o profesionales que profesan la fe cristiana y miembros de una iglesia evangélica fundadora del Colegio. De esa forma se tiene garantías que la dirección de la institución velará por el fortalecimiento y práctica de los valores y principios cristianos de la institución.

2.3 El Rendimiento académico y su aporte en la Eficacia Escolar

2.3.1 Definición

Chadwick (1979)¹¹ define el rendimiento académico como la expresión de capacidades y de características psicológicas del estudiante desarrolladas y actualizadas a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que le posibilita obtener un nivel de funcionamiento y logros académicos a lo largo de un período o semestre, que se sintetiza en un calificativo final (cuantitativo en la mayoría de los casos) evaluador del nivel alcanzado.

¹¹ FIGUEROA, CARLOS. sistemas de evaluación Académica, primera edición, El Salvador, Editorial Universitaria. 2004

El rendimiento académico se define como el producto de la asimilación del contenido de los programas de estudio, expresado en calificaciones dentro de una escala convencional (Figueroa 2004)¹² y establecida por el MINED¹³.

2.3.2 El sistema de evaluación

Esto hace referencia al resultado cuantitativo que se obtiene en el proceso de aprendizaje de conocimientos, con respecto a evaluaciones que realiza el docente a través de pruebas objetivas y otras actividades. El rendimiento escolar determina el nivel de conocimiento alcanzado, y es tomado como único criterio para medir el éxito o fracaso escolar a través de un sistema de calificaciones de 0 a 10 en la mayoría de centros educativos públicos y privados, en otras instituciones se utilizan el sistema de porcentajes de 0 a 100%, y en los casos de las instituciones bilingües, se utiliza el sistema de letras que va desde la “A” a la “F” para evaluar al estudiante como deficiente, Bueno, muy bueno o excelente en la comprobación y la evaluación de los conocimientos y las capacidades. Las calificaciones dadas y la evaluación tienen que ser una medida objetiva sobre el estado de los rendimientos de los alumnos (MINED 2000).

Carlos Figueroa (2004, Pág. 25)¹⁴ clasifica el rendimiento en dos tipos, el primero de tipo individual y social los cuales se explican a continuación.

a. Rendimiento Individual

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

¹² 3 FIGUEROA, CARLOS (2004, sistemas de evaluación Académica, primera edición, El Salvador, Editorial Universitaria

¹³ MINED: Ministerio de educación de el Salvador. (1997), lineamientos para la evaluación del Aprendizaje En educación Media, San Salvador, Primera edición, Editorial Algier.

¹⁴ FIGUEROA, CARLOS. sistemas de evaluación Académica, primera edición, El Salvador, Editorial Universitaria. 2004

b. Rendimiento Social

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

2.3.3 Otros estudios de rendimiento académico

En EE.UU., el informe Coleman (1966), señala que la influencia de la escuela sobre el rendimiento académico de los niños y jóvenes era mínima. Según el estudio presentado por Coleman, la responsabilidad con respecto al aprendizaje ocurría en mayor parte en el nivel socioeconómico del alumno, dejando a la escuela a un segundo plano, y por añadidura, relativizando el papel que pudieran jugar factores como la gestión del establecimiento, la buena formación del cuerpo docente, la cantidad de libros de la biblioteca, las horas clase, etc.

De tal manera que, el Informe Coleman concluía que los recursos educativos tenían una influencia marginal sobre el rendimiento escolar. Otros investigadores posteriormente se dedicaron a demostrar lo contrario y para esos efectos empezaron a buscar los elementos que marcaban la diferencia en las escuelas.

Factores que inciden en el rendimiento escolar¹⁵	
En la escuela	En el aula
<ul style="list-style-type: none">• Misión de la escuela• Compromiso de los docentes y trabajo en equipo• Clima escolar• Dirección escolar• Altas expectativas• Desarrollo profesional de los docentes• Participación e implicación de las familias y la comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Metodología docente• Gestión del tiempo• Clima de aula• Expectativas del docente con sus alumnos• Compromiso del docente• Formación permanente• Implicación de las familias en el aula• Instalaciones y recursos de aula

Tabla: Factores que inciden en el rendimiento escolar. Autor: Educar-Chile

¹⁵<http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=140314>

El rendimiento escolar del estudiante, considerado como los resultados académicos logrados y su nivel de compromiso con el aprendizaje, dadas las condiciones de recursos, docentes y demás factores que la institución educativa provee, además de una situación familiar adecuada, se espera sean resultados académicos muy buenos sino excelentes; sin embargo cuando no lo son es de analizar factores internos o propios de las características del educando, tales como:

- *Motivación:* la motivación como característica intrínseca de cada persona es determinante para lograr aprendizajes significativos, un estudiante sin motivación por aprender es una persona que el estudio genera estrés y poco aprendizaje.
- *Aprendizajes previos:* para todo aprendizaje y por consiguiente, logros de un buen rendimiento escolar, es necesario aprendizajes previos, por lo que en cada nivel educativo es necesario que armónicamente se entrelacen las lecciones, contenidos y demás componentes para lograr coherencia en los avances que los estudiantes.
- *Aptitudes de aprendizaje:* se sabe que existen múltiples habilidades y aptitudes que cada persona desarrolla durante su infancia y juventud principalmente, pues para las áreas específicas del saber y específicamente en los niveles de bachilleratos especializados, es un factor importante las aptitudes personales del estudiante para obtener niveles de rendimiento adecuado.

Es de considerar también otros factores como si el estudiante toma una carrera porque le gusta o porque los padres le ordenan tomarla, o por diversos factores, ante los cuales es necesario que existan exámenes de aptitudes, los cuales en El Salvador poco se utilizan para identificar si un estudiante tiene aptitudes adecuadas para cada una de las carreras o especialidades de su bachillerato y de esta forma tener estudiantes estudiando de acuerdo a un área de su interés.

2.3.4 Desempeño Estudiantil

El desempeño escolar, ha sido discutido por varios autores (Camarena, Chávez y Gómez, 1985; Chain y Ramírez, 1996; Gorman y Politt, 1993; Quesada 1998), quienes lo señalan como uno de los indicadores de excelencia utilizados en la medición de la calidad educativa. Las definiciones pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: Las que consideran el desempeño como un sinónimo de aprovechamiento y las que hacen una clara distinción entre ambos conceptos y consideran que el aprovechamiento es una medida o manifestación del desempeño. Dentro de este segundo enfoque se encuentran aquellas definiciones que ubican el aprovechamiento en el contexto del aula y destacan diferentes tipos de interacciones entre alumnos y los procesos de enseñanza-aprendizaje que cotidianamente se presentan en la escuela y que es evaluado por los profesores. Así mismo, ubican al desempeño en el proceso educativo global, el cual pone en juego interacciones institucionales, psicopedagógicas y sociales.

Como por ejemplo del primer enfoque tenemos la definición proporcionada por Chain y Ramírez: El desempeño es "el grado de conocimientos que a través de la escuela reconoce el sistema educativo posee un individuo y que se expresa por medio de la calificación asignada por el profesor". Más adelante especifican que el rendimiento es el "promedio de calificación obtenido por el alumno en las asignaturas en las cuales ha presentado exámenes, independientemente del tipo de examen".

Del segundo enfoque tenemos como ejemplo la diferencia entre aprovechamiento y desempeño propuesta por Camarena, Chavez y Gómez: El aprovechamiento es el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que el alumno adquiere durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, y que el maestro evalúa del aprendizaje de los alumnos; mientras que el desempeño es una expresión valorativa particular del proceso educativo que se da en el marco de la institución escolar.

De manera tal que las variables que inciden en la Institución Educativa, actuará, como mediadoras de ese desempeño. El desempeño

estudiantil se visualiza como un problema multi-causado, en donde entran en interacción tanto variables adjudicadas al propio individuo o personales, como variables de tipo disposicional (Corral, 1995, 1997).

2.4 Roles y funciones del director.

El director de un centro escolar tiene definido roles administrativos y de gestión académica que pueden ser más administrativos o académicos dependiendo del tipo de centro escolar y su naturaleza (público, privado, etc.)

Desde el punto de vista administrativo, de acuerdo a teorías modernas de administración, los roles principales se puede considerar como: planificación, organización, ejecución y control de actividades del centro escolar.

Particularmente los colegios Cristianos evangélicos deben realizar estos roles coordinados por el director del centro el cual debe tener una participación directa, activa y gerenciar dichas actividades para el logro de objetivos institucionales.

De forma general El Ministerio de Educación en El Salvador, ve al director como una persona que asume dos funciones estratégicas:

A. Director- gerente, donde se definen los roles que este debe poseer:

- Representante de la institución y del Ministerio de Educación
- Líder motivador y negociador
- Gestor de recursos
- Organizador y planificador de acciones:
- Evaluador
- Dinamizador de la información
- Auto evaluador de su desempeño profesional:

B. Director-líder pedagógico, el cual también enmarca sus roles:

- Gestor/a del currículo
- Promotor del cambio
- Monitorea indicadores educativos

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.¹⁶

La normativa legal, según el Reglamento de la carrera docente, el director tiene las siguientes atribuciones o roles como parte de sus obligaciones para la gestión escolar.

“Art. 36.- Son atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, las siguientes:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;

¹⁶Documento 4, Dirección escolar efectiva. MINED 2008

- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
- k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
- l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica;
- ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
- n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
- o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución;
- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;

- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y
- z) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.”¹⁷

Como se puede identificar, legalmente se establecen múltiples funciones y obligaciones que el director de un centro público y privado debe realizar. Estas funciones se pueden delegar dependiendo de la organización propia de cada centro, sin afectar ni quitar la responsabilidad que recae sobre el director.

2.4.1 El director escolar en la perspectiva de las escuelas eficaces.

Los clásicos estudios norteamericanos de Coleman (1969) y Lenks (1972) sobre el peso de las variables de origen socioeconómico en el rendimiento de las escuelas y de los alumnos, motivaron la realización de una diversidad de investigaciones para identificar la incidencia de factores internos y externos en los resultados escolares.

¹⁷Decreto Ejecutivo, Nº: 74 Fecha:07/08/96

La publicación del Informe Coleman produjo un gran impacto en el ámbito de la investigación educativa, generando un fuerte debate en relación a que la escuela tenía poco o ningún efecto sobre el éxito académico de los alumnos una vez que se controlan las variables socio-económicas y de origen étnico, por lo que la intervención de la institución escolar es casi nula.

A partir de la crítica del modelo utilizado por Coleman se inicia un proceso evolutivo de investigación, considerando la incidencia de variables internas de la escuela en cuanto a la efectividad de sus resultados, posicionando la idea de que la escuela juega un papel diferenciador e incide a través de los procesos de socialización escolar en los resultados académicos de los alumnos.

Desde finales de la década de los años setenta dio inicio una importante corriente revisionista de los resultados obtenidos por Coleman y Lenks utilizando diferentes diseños metodológicos en la mira de mostrar que las variables relacionadas con factores internos de la escuela sí tienen incidencia en los resultados educativos. Estos factores internos están relacionados con los procesos escolares y los climas organizacionales de cada escuela.

El análisis presentado por Sammons (1998) de un conjunto de estudios y sus conclusiones muestra que varios rasgos internos de la escuela son fundamentales para lograr que los alumnos alcancen los propósitos educativos que les permitan continuar desarrollándose y aprendiendo con autonomía. Estas características denominadas como “claves de una escuela efectiva” aluden a los siguientes factores para el mejoramiento escolar.

Factores para las escuelas efectivas	
Liderazgo profesional	Firme y dirigido Enfoque participativo Profesionista sobresaliente
Visión y objetivos compartidos	Unidad de propósitos Consistencia en la práctica Colaboración y trabajo colegiado
Ambiente de aprendizaje	Atmósfera ordenada Ambiente de trabajo atractivo
La enseñanza y en el aprendizaje como centro de la actividad escolar	Optimización del tiempo de aprendizaje Énfasis académico Enfoque en el aprovechamiento
Enseñanza como propósito	Organización eficiente Claridad de propósitos Lecciones estructuradas Práctica adaptable
Expectativas elevadas	Expectativas globales elevadas Comunicación de expectativas Desafío intelectual
Reforzamiento positivo	Disciplina clara y justa Retroalimentación
Seguimiento de los avances	Seguimiento del desempeño del alumno Evaluación del funcionamiento de la escuela
Derechos y responsabilidades de los alumnos	Elevar la autoestima del alumno Posiciones de responsabilidad Control del trabajo
Colaboración hogar-escuela	Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos
Una organización para el aprendizaje	Formación y actualización del personal académico basadas en la escuela

2.4.2 El director escolar como elemento fundamental para la mejora y el cambio de la escuela.

En relación al movimiento de eficacia escolar, De Vicente (1998: 154) menciona que “la limitación más fuerte en la investigación sobre escuelas eficaces, al menos en la primera generación, es haberse centrado en los resultados cuantificables de un centro escolar como único indicador de eficacia sin haber entrado en los procesos de innovación que pueda promover la mejora de centros educativos”.

El movimiento de la mejora escolar pondera la participación del director escolar como uno de los más importantes ejes del cambio e

identifica el liderazgo del director como elemento fundamental para impulsar la mejora de la escuela y la conformación de un escenario en el que la toma de decisiones en equipo tienda a la solución de los problemas para mejorar cualitativamente los procesos de enseñanza–aprendizaje. La toma de decisiones compartida y las responsabilidades del director en una gestión basada en la escuela implica el desarrollo de nuevas funciones y competencias profesionales que los directivos han de poner en juego y que son diferentes a las contempladas en la gestión escolar tradicional.

En este sentido, la mejora escolar considerada como un proceso, pondera la participación de todos los miembros de la comunidad escolar con la finalidad de hacer confluir las acciones para crear y mantener condiciones propicias para el aprendizaje, adoptando y desarrollando estructuras que promuevan ambientes de colaboración para la supervisión y evaluación de la calidad como responsabilidad compartida.

2.5 El liderazgo factor de Eficacia Escolar

El liderazgo es una cualidad asociada directamente a la gestión del director, y que es altamente mencionada, puesto que en el mundo cuando se hace referencia a dirección, se busca que dentro del perfil que posea esta persona, debe contar con la cualidad de líder

Para Pozner (2007), el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no correctivos.

Considerando esto, podemos afirmar que la gestión y el liderazgo son dos aspectos que se complementan entre sí.

Existen diversas teorías de liderazgo que enfocan características de un líder las ventajas de desarrollarlas profesionalmente, en este caso para un director de un centro de estudio son aspectos cruciales que analizar.

2.5.1 Enfoques sobre liderazgo escolar

Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003)¹⁸ luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo.

El siguiente cuadro muestra las características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo.

Cuadro: El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo				
Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas	• Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición	• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula	•Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos	• Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización	•Mayor esfuerzo y productividad •Desarrollo de prácticas más hábiles	•Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente

¹⁸Leithwood, Kenneth; Doris Jantzi y Rosanne Steinbach (2003). Changing Leadership for Changing Times. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión y la participación en las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones justificadas moralmente • Escuelas democráticas
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la capacidad de la organización a responder a las necesidades internas y externas. • Organización más democrática
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder ligado a la posición • Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de tareas específicas por los miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr metas formales de la organización
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Emparejar el comportamiento del líder con el contexto • Procesos expertos para resolver los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de los miembros • Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr metas formales. • Crecimiento de capacidad de la organización a responder a las necesidades internas y externas

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003¹⁹

¹⁹Leithwood, Kenneth; Doris Jantzi y Rosanne Steinbach (2003). Changing Leadership for Changing Times. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.

2.5.2 Estudios sobre liderazgo y eficacia escolar

Uno de los estudios más muy conocido es el llamado el de los “doce factores”, que se realiza en el Reino Unido, desarrollado por Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis y Ecob (Reynolds et al., 1997)²⁰ a fines de los ochenta. En éste, se examinan cincuenta centros escolares de primaria, incorporando más de dos mil alumnos al estudio durante cuatro años. Los datos empleados en este estudio estaban referidos tanto a las características de entradas de los estudiantes, como también a la medida de sus progresos, las características de los procesos escolares y del ambiente educativo. Los principales hallazgos de Mortimore y colaboradores se pueden clasificar al nivel de la escuela, señalando que existe una serie de mecanismos de eficacia diferencial de las escuelas que tienen efectos positivos sobre los logros educativos de los estudiantes, a saber:

Liderazgo directivo: En las escuelas más eficaces, los directores promovieron más discusiones sobre temas curriculares, hicieron más énfasis en el control del progreso individual de los estudiantes, y sólo permitieron la asistencia de los profesores a cursos de formación cuando existían razones justificadas para ello.

Teddlie y Stringfield (1993)²¹ realizaron un estudio en el estado de Louisiana en USA, por los años 1980 y finalizan doce años más tarde. En este trabajo, implican tanto el nivel macro de la escuela como el micro, es decir, al aula, empleando para ello tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Se encontraron, diferencias importantes entre escuelas caracterizadas como eficaces e ineficaces, destacándose los siguientes hallazgos en el ámbito de la dirección del centro:

²⁰ Reynolds, D., et al. (1997). Las escuelas eficaces: Claves para mejorar la enseñanza. Madrid: Santillana.

²¹ Teddlie, C. y Stringfield, S. (1993). Schools Make a Difference: Lessons learned From a Ten Year Study of School Effects. New York: Teachers College Press

TABLA: ELEMENTOS DIFERENCIALES EN DISTINTOS NIVELES ENTRE UNA ESCUELA EFICAZ Y OTRA INEFICAZ. (REYNOLDS, 1997)

Escuela primaria John F. Kennedy		Escuela primaria Calvin Coolidge	
A NIVEL DEL DIRECTOR			
-Liderazgo estable y adecuado	-Estructura organizativa adecuada	-Liderazgo académico compartido con el profesorado	-Resistente a cambios externos
-Estrecha relación entre administradores	-Buen uso del personal académico de apoyo	-Liderazgo inestable, frecuentemente inadecuado	-Estructura organizativa inadecuada
		-Liderazgo académico no compartido	-Acepta cambios externos
		-Relaciones tensas entre administradores	-Uso poco imaginativo del personal académico de apoyo

Uno de los hallazgos más consistente en el ámbito de los procesos escolares a nivel de la organización escolar, que se identifican en cada uno de los estudios desarrollados, se concentra en la función de liderazgo educativo que ejerce el director de la escuela, manifestado en el liderazgo instructivo. Un afinado retrato de tal liderazgo corresponde a la síntesis que hacen Marchesi y Martín (1999)²², ilustrada en la siguiente figura:



Figura. Liderazgo institucional (Marchesi y Martin 1999)

²²Marchesi, A. y Martín, E. (1999). Calidad de la Enseñanza en tiempos de cambio. Madrid: Alianza Editorial.

En forma recurrente, la gran mayoría de los estudios de eficacia escolar, a través del tiempo, han señalado que, detrás de un centro eficaz, subyace la figura de un director que ejerce un liderazgo efectivo, Gray (Sammons et al., 1995)²³, precisando que: ***“La importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar, el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad”***

Por otro lado, Sammons y colaboradores, dentro de las observaciones importantes de señalar con relación al liderazgo desempeñado por los directores de escuelas eficaces, se pone en evidencia que el liderazgo no sólo descansa sobre la calidad de sus rasgos personales, sino fundamentalmente en la capacidad para relacionarse con la visión, valores y metas de la escuela. Especialmente cómo gestiona el cambio para incrementar la calidad de los aprendizajes en el centro. Evidentemente, no existe un único estilo para liderar las escuelas hacia a la eficacia, sino, más bien, cada escuela reclama un estilo distinto para ser coordinada de acuerdo a su nivel de desarrollo y a las características del contexto interno y externo en que dicho liderazgo se manifiesta.

Cabe destacar que, dentro de los efectos que tienen las variables asociadas a los factores escolares respecto de las asociadas a las no escolares, son las primeras las que resultan altamente interesantes de destacar, ya que, a juicio del estudio antes mencionado, son las que pesan más. Así se desprende de una las principales conclusiones de tal estudio, en donde se señala que en América Latina la escuela sí hace la diferencia en cuanto a reducir el impacto de la desigualdad que se observa en la sociedad. Con lo cual, si se desea reducirla, es importante mantener al sector educativo en una alta prioridad social.

Respecto de la dirección escolar, manifestada en el ámbito de los directores, el estudio antes mencionado aborda la relación entre autonomía del director para la toma de decisiones y rendimiento escolar, destacándose que el

²³Sammons P., Hillman, J. y Mortimer, P. (1995). Key Characteristics of Effective School: A review of School Effectiveness Research. London: OFSED and Institute of Education.

liderazgo del director es percibido por los docentes como un factor positivo, afirmándose que, en aquellas escuelas donde se ejerce y percibe un liderazgo en el rol del director, los estudiantes obtienen, en promedio, cinco puntos más que aquellos que no se encuentran en tal situación.

Por otra parte, examinando los diferentes casos presentados sobre una muestra de escuelas de América Latina que ha sido denominada de calidad en sectores de pobreza (García Huidobro, 2004)²⁴, se observa, en gran parte de ellas y sin ninguna pretensión de generalización, relatos de profesores que hacen sentido a lo expresado anteriormente sobre el rol del liderazgo pedagógico y las manifestaciones más sugerentes en la contribución que éste hace al proceso educativo. Así por ejemplo se desprende de la opinión de los docentes de dos escuelas en México, los cuales señalan:

“La función de la directora ha mejorado en los últimos tres años, la directora, incluso, entra en un terreno muchas veces evitado por los directivos de escuelas primarias públicas mexicanas, logrando respaldo institucional para la solución de un problema que afecta la continuidad de la enseñanza de uno de sus grupos...”

“La directora es muy atenta, muy amable, nos apoya... Me apoya con los padres de familia, yo les digo lo que pasa y ya nos ponemos de acuerdo... A veces en ciertas cosas de lo académico. Fíjate que a veces me falla en esto, no sé cómo, y ella me dice haz esto, haz lo otro. En lo personal, a veces vengo deprimida y ella me dice: tranquila...Hay una relación personal...”

Algo parecido ocurre en Argentina con las escuelas que en contextos de pobreza obtienen resultados de calidad, en donde se vuelve a destacar el eje de dirección escolar más centrado en la reflexión académica que administrativa. De forma similar a las anteriores situaciones descritas, el caso de escuelas exitosas en Bolivia identifica con bastante nitidez aspectos asociados a climas institucionales cálidos, donde directores muestran gran empeño y satisfacción por lo que hacen, destacándose el liderazgo compartido

²⁴ García Huidobro, J. (2004). Escuelas de calidad en condiciones de pobreza. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.

que son capaces de crear y mantener, reflejándose en interacciones con centralidad en el aspecto pedagógico.

2.6 Modelos de gestión eficaz ²⁵

Para los propósitos de este estudio se utiliza el término "modelo" como la representación de un esquema de prioridades que los directores otorgan a diferentes dimensiones, o factores relacionados a la gestión.

Un modelo de gestión enfoca a la escuela como una organización con funcionamiento y prácticas que están relacionadas con resultados. El papel que los actores desempeñan ocupa un lugar relevante en términos de la generación de una dinámica interna que produce esquemas particulares de gestión que conducen hacia ambientes u productos de aprendizaje diferenciados.

Uno de los principales supuestos de esta investigación asume un modelo exitoso de gestión se construye mediante una cultura colaborativa entre los actores, con capacidad para sostener la transformación de sus prácticas como una condición para mejorar el aprendizaje de sus estudiantes, para convertirse en una comunidad motivada para aprender de su experiencia en la mejora del servicio educativo, la planeación de sus actividades la administración de sus recursos, su compromiso con la comunidad y los padres de familia, pero sobre todo para producir mejores resultados.

Según la OECD, 2010, en "Mejorar la escuela, estrategia para la acción, en México", una escuela eficaz depende de:

- Estándares de aprendizaje: un conjunto definido claro de objetivos de logros y criterios claros para medir el aprendizaje; además de recursos y una escuela con recursos necesarios para lograr los fines de aprendizaje.
- Estándares docentes: un sistema de normas y políticas que permitan tener una planta docente efectiva, preparada con herramientas de

²⁵La Gestión Escolar una aproximación a su estudio, 2014 Marco Aurelio Navarro, Dora María Lladó

didácticas efectivas, así como un sistema que permita medir y mejorar el desempeño docente.

- Estándares de liderazgo escolar: la dirección como un elemento esencial capaz de liderar el centro educativo de forma que los demás actores sean eficientes y tengan apoyos directivos adecuados para el logro de los planes educativos.

2.6.1 Modelos de eficacia escolar

Existen diversas propuestas de modelos de eficacia escolar, los cuales se han planteado con el propósito de mejorar la comprensión de los factores que se puede transformar e influir para tener mejores resultados escolares.

Jaap Scheerens (1992) estableció una propuesta de un modelo teórico de eficacia escolar, donde plantea que los indicadores deberían estar clasificados en diferentes tipos: contexto, entrada, proceso y producto.

En dicho modelo propone por ejemplo que en el proceso debe considerarse el nivel de escuela y nivel de aula, donde es necesario centrar mayor atención en los elementos que se describen a continuación:

Nivel de Escuela:

- Clima escolar seguro y ordenado
- Altas expectativas sobre el rendimiento de los estudiantes
- Política educativa hacia el rendimiento
- Liderazgo escolar
- Constante evaluación del progreso de los estudiantes
- Objetivos claros sobre las competencias básicas
- Trabajo en equipo de los profesores

Indicadores del nivel de aula:

- Eficacia del tiempo de aprendizaje
- Enseñanza sistematizada
- Oportunidades para aprender

- Actitud y expectativa del profesorado
- Motivación en los estudiantes

El anterior se considera como uno de los primeros modelos de eficacia escolar formulados y estudiados para mejorar los factores que influyen en la eficacia a nivel de los centros escolares de educación básica principalmente.

Otro modelo de eficacia escolar lo presenta Murillo (2008) basado en investigaciones de eficacia desarrollados en España a nivel de educación primaria, además de estudios que buscaban medir el desempeño de alumnos españoles. Al respecto Murrillo presenta dos modelos: el modelo empírico y el modelo analítico.

EL MODELO EMPÍRICO: presenta las siguientes características:

- Es un modelo empírico, ya que lo que informa se basa exclusivamente en los resultados de esa investigación.
- Es un modelo CIPP, que organiza los factores de eficacia dependiendo de la función que realicen (contexto-entrada-proceso-producto).
- Es un modelo multinivel, porque separa los factores de los niveles escuela, aula, estudiante.

EL MODELO ANALÍTICO: explica cuáles son los factores de proceso de escuela y aula que inciden directamente en el logro de los alumnos. Se centra en las variables de proceso y distingue los factores que pertenecen al nivel del aula y al nivel del centro, y los que están en ambos niveles.

Presupone que lo que sucede en el aula tiene mayor incidencia en el estudiante que lo que ocurre fuera de ella, por lo que el “nivel aula” es determinante para comprender el fenómeno de la eficacia.

Un último modelo de eficacia escolar lo presenta Vásquez (200x), él propone un modelo empírico, es decir, utiliza fundamentalmente los resultados de una exhaustiva investigación empírica, formulando y retomando algunos factores de los modelos anteriormente propuestos.

Este modelo agrupa los factores en función de dos criterios, el primero es de escuela, aula y alumno; el segundo es a través de factores de contexto,

entrada, proceso y producto. Además formula elementos donde las variables de proceso del alumno, deben propiciar y destacar el papel activo del alumno en su propio proceso de aprendizaje

Elementos del modelo:

1. Contexto
2. Entrada: aula, docente, alumno
2. Proceso:
 - Nivel escuela:
 - Clima escolar
 - Dirección escolar
 - Instalaciones y servicio
 - Nivel Aula:
 - Gestión del tiempo
 - Clima del aula
 - Participación de familia
 - Currículo de calidad
 - Satisfacción docente
3. Producto: Rendimiento en matemática y lectura.

En resumen los modelos eficacia escolar actualmente presentan diversos factores clasificados y organizados de tal forma que el centro escolar debe verse como un sistema que interactúa y transforma a su vez a quienes están involucrados. Por lo que analizarlos es de mucha importancia para proponer mejoras en los procesos de transformación y aprendizaje desarrollados en los centros escolares en El Salvador.

CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es un capítulo que presenta y describe la forma en que se desarrolló la investigación, los objetivos iniciales del estudio, el enfoque de la investigación, las técnicas aplicadas y los instrumentos diseñados para tal fin; además presenta la información general de la población estudiada.

Es importante clarificar que los objetivos de investigación están estrechamente relacionados con los principales problemas identificados en el capítulo No.1, así tenemos:

3.1 Objetivos de investigación

3.1.1 General

Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014.

3.1.2 Específicos:

- Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil.
- Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar.
- Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar

3.2 Población y muestra

La población estudiada (Directores, 114 docentes y 836 estudiantes) fue de 57 colegios Cristianos Evangélicos de educación media, en todo El Salvador. Se determinó que todos los centros educativos serían considerados en el

estudio, sin embargo no fue posible tener acceso al 100% de ellos, pudiendo cubrir un aproximado de 94%

En cada centro educativo se entrevistó:

- 1 director
- 2 docentes
- 15 estudiantes de segundo año, a los cuales se les aplicó los instrumentos para medir su avance en el aprendizaje de lenguaje y matemáticas.

Distribución de equipos para la investigación general.

Responsables	Departamentos	No. Centros.
Equipo No.1	Ahuachapán, Sonsonate, San Salvador	8
Equipo No.2	Chalatenango, Cuscatlán, San Salvador	7
Equipo No.3	San Miguel, La Unión, San Salvador	10
Equipo No.4	Santa Ana, San Salvador	11
Equipo No.5	La Paz, Usulután, San Vicente, San Salvador	6
Equipo No.6	La Libertad	8
Equipo No.7	San Salvador	7
	TOTAL	57

3.3 Técnicas e instrumentos utilizados

La técnica principal utilizadas para recopilar información fue la encuesta con sus respectivos cuestionarios (ver anexos 2,3 y 4), la cual se realizó mediante aplicaciones a los diversos sectores participantes (Estudiantes, docentes y Directores)

Participantes	Número de encuestas	Descripción
Docentes	2	Un cuestionario dirigido a dos docentes que trabajan en los Centros Educativos
Director	1	Cuestionario para recopilar información del tema de parte del director/a del centro educativo
Estudiantes	15	Un cuestionario dirigido a estudiantes de estas instituciones educativas
Prueba de medición de conocimientos	15	Prueba de medición de conocimientos para estudiantes de segundo año de bachillerato, explorando indicadores de las asignaturas Lenguaje y Matemáticas

3.3.1 Validación de instrumentos

Los instrumentos utilizados se validaron por los equipos de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, analizando forma y fondo de dichos instrumentos según los objetivos, de la investigación, revisando y corrigiendo la matriz de congruencia, los objetivos, las variables, los indicadores y los ítems en número y representatividad de lo que se desea medir, además si el protocolo de instrucciones es claro.

Además se revisó la estructura de los instrumentos, el tiempo destinado para responder, y el centro de gravedad de cada pregunta, al final de este proceso se definió los instrumentos originales para su aplicación.

3.3.2 Metodología

El presente informe de la investigación realizada con la temática “La Gestión del Director como factor de Eficacia en la Educación Media de los centros educativos cristianos, En El Salvador” se plantea como un estudio descriptivo que tiene como propósito analizar y comprender variables que permiten describir la gestión del director como factor que determina la efectividad de los resultados educativos de los colegios cristianos evangélicos de educación media en El Salvador.

3.4. Enfoque y Tipo de Investigación

3.4.1 Enfoque de Investigación

La investigación aplica un enfoque deductivo porque de las situaciones particulares encontradas en los centros de estudio se desarrollan generalizaciones que pueden utilizarse de criterio para más instituciones con similares características.

3.4.2 Tipo de investigación

El estudio desarrollado se trabajó bajo las características de una investigación descriptiva la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El objetivo principal es saber el por qué y para que se está realizando.

También Malhotra(1997, p.90), menciona que la investigación descriptiva, es aquella que tiene como objetivo principal “La descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión”.

3.4.3 Nivel de análisis de la investigación.

- Con los datos obtenidos han permitido detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cuándo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.
- En este informe el equipo investigador ha elaborado un resumen de los principales hallazgos por cada variable y se ha realizado el análisis respectivo

Por su alcance temporal

Esta investigación se limitó a estudiar información del objeto de estudio del año escolar 2014.

Por su amplitud

Este estudio se delimita específicamente a los colegios privados evangélicos de El Salvador.

Tipo de fuente

La fuente utilizada en esta investigación es primaria, ya que se adquirió información de primera mano de los directores, docentes y estudiantes.

Por su carácter

Por su carácter la investigación será cuantitativa, ya que se realizará sobre la información que se recogió en el cuestionario, realizando un análisis estadístico de los datos recopilados y generando conclusiones con base a dichos resultados.

Sujetos de investigación

El sujeto de estudio es el director del centro educativo. La información se obtuvo de los directores, docentes y estudiantes de los centros educativos evangélicos de El Salvador, de quienes se analizan la información para comprender el objeto de estudio que es la eficacia escolar.

CAPÍTULO IV- ANALISIS DE DATOS

En este capítulo el lector encontrara en el orden respectivo la siguiente información:

- Matriz Descriptiva: Esta matriz refleja la variable con las respectivas interrogantes, la frecuencia y porcentaje
- Matriz de Hallazgos y Análisis: Matriz con Principales Hallazgos y el Análisis del equipo investigador, de acuerdo a las opiniones de cada sector.(Estudiantes, docentes y Directores)
- Utilizando como punto de partida los objetivos de investigación y la matriz de análisis el equipo investigador presenta las conclusiones del estudio
- Finalmente se presenta un conjunto de recomendaciones para los diferentes sectores involucrados en el estudio.

4.1 Matriz Descriptiva

Esta matriz refleja la variable con las respectivas interrogantes, la frecuencia y porcentaje.

4.1.1 Tabulación de Datos de Encuesta a Estudiantes

OBJETIVO GENERAL: Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014

N° Preg.	Reactivo	Opciones de Respuesta									
		1		2		3		4		5	
		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.1	Ambiente de convivencia en el aula: Tu profesor se interesa en tu bienestar	35	4.2	77	9.20	189	22.6	287	34.3	247	29.5
1.2	Ambiente de convivencia en el aula: Tu profesor está atento a tus problemas	100	12	122	14.6	222	26.6	230	27.5	162	19.4
1.3	Ambiente de convivencia en el aula: Tu profesor conversa con tus padres sobre tus problemas de logro académico y de relaciones con compañeros.	100	12	86	10.3	162	19.4	237	28.3	251	30
2. La eficacia en la gestión escolar		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.1	Con qué frecuencia la gestión institucional incide en tu rendimiento académico	85	10.2	112	13.40	228	27.3	240	28.7	171	20.5
		Deficiente		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.2	Mejora de la infraestructura del centro	101	12.1	141	16.9	227	27.2	224	26.8	143	17.1
2.3	Proyectos institucionales de la mejora pedagógica	87	10.4	159	19	226	27	249	29.8	115	13.8
2.4	Proyectos de cultura, deporte y arte	151	18.1	177	21.2	167	20	175	20.9	164	19.6

Objetivo específico 1:

Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil.

3. El Tiempo que el director dedica al desarrollo profesional docente		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		3.1	¿Con qué regularidad el maestro hace uso de las tics para impartir sus clases?	83	9.9	194	23.2	305	36.5	183	21.9
3.2	Los profesores se preparan para dar clases	8	1	42	5	115	13.8	290	34.7	381	45.6
3.3	Los profesores dominan los temas que se desarrollan en el aula	10	1.2	27	3.2	123	14.7	283	33.9	393	47
3.4	Los profesores estan actualizados	48	5.7	75	9	164	19.6	290	34.7	259	31

4. Desempeño Estudiantil		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		4.1	Tu profesor relaciona los contenidos de las materias con aspectos cristianos	68	8.1	102	12.2	206	24.6	204	24.4
4.2	Con que frecuencia tu profesor te motiva a practicar valores morales y cristianos	40	4.8	89	10.6	137	16.4	257	30.7	313	37.4
4.3	Los contenidos desarrollados, los principios morales y cristianos te ayudaran a consolidar tu proyecto de vida.	22	2.6	36	4.3	112	13.4	194	23.2	471	56.3
4.4	Existe un plan de refuerzo académico para que los estudiantes tengan mejores resultados en la PAES	51	6.1	76	9.1	98	11.7	197	23.6	414	49.5

Objetivo específico 2:

Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar

5. Factores de gestión		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Los servicios con los que cuenta tu institución:											
5.1	Computadoras para el uso de los estudiantes en buen estado	63	7.5	108	12.9	188	22.5	249	29.8	228	27.3
5.2	Acceso a internet	219	26.2	135	16.1	133	15.9	198	23.7	151	18.1
5.3	Acceso a internet inalámbrico	330	39.5	108	12.9	111	13.3	136	16.3	151	18.1
5.4	Agua para beber	167	20	85	10.2	97	11.6	173	20.7	314	37.6
5.5	Ventiladores en las aulas	263	31.5	100	12	109	13	126	15.1	238	28.5

6. Eficacia Escolar		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.1	La relación con el director es de trato cálido, respetuosa, ameno, en general buena	76	9.1	85	10.2	127	15.2	236	28.2	311	37.2
6.2	Se hace notar el liderazgo del director con toda la comunidad educativa	53	6.3	72	8.6	124	14.8	236	28.2	350	41.9
6.3	Conoces las expectativas que posee el director en fin de graduar a bachilleres comprometidos con la sociedad	107	12.8	80	9.6	158	18.9	211	25.2	279	33.4
6.4	Existe una atmosfera ordenada, un ambiente de trabajo atractivo que ayuden a tener un aprendizaje efectivo promovido por la dirección	52	6.2	107	12.8	209	25	274	32.8	194	23.2
6.5	Consideras que se hace buen uso del tiempo de aprendizaje énfasis académico orientación al rendimiento	41	4.9	78	9.3	192	23	258	30.9	266	31.8
6.6	Ambiente de convivencia: De buena armonía, nos llevamos bien entre nosotros como alumnos	34	4.1	67	8	133	15.9	344	41.1	258	30.9
6.7	Ambiente de convivencia: Los profesores se llevan bien con el director	23	2.8	30	3.6	139	16.6	284	34	359	42.9

Objetivo Específico 3:

Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar

7. Experiencia y formación del director.		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		7.1	Estudiantes consideran que los docentes usan material de apoyo para lograr un buen refuerzo académico	39	4.7	103	12.3	245	29.3	258	30.9
7.2	Recibe refuerzo para PAES	75	9.0	94	11.2	200	23.9	220	26.3	247	29.5
7.3	Estudiantes consideran que el trabajo en equipo les ayuda a comprender los temas difíciles	47	5.6	78	9.3	224	26.8	272	32.5	214	25.6
7.4	Los profesores se interesan en los alumnos, los escuchan y dan consejos	47	5.6	77	9.2	186	22.2	257	30.7	264	31.6
8. Rendimiento escolar.		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		8.1	Los profesores aplican metodologías diferentes según los temas a desarrollar	44	5.3	142	17	245	29.3	237	28.3
8.2	Tus docentes refuerzan los temas más importantes	28	3.3	74	8.9	219	26.2	291	34.8	224	26.8
8.3	Estudiantes aprecian que cuando no comprenden un tema el docente es paciente para reforzarles	60	7.2	109	13	202	24.2	226	27	239	28.6
8.4	Estudiantes se ponen metas y prioridades en los reforzamientos académicos	19	2.3	29	3.5	107	12.8	200	23.9	480	57.4

4.1.2 Tabulación de Datos de Encuesta a Docentes

OBJETIVO GENERAL: Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014

N° Preg.	Reactivo 1 .Gestión del Director	Opciones de Respuesta									
		1		2		3		4		5	
		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.1	La infraestructura del colegio en relación a los espacios, le permite realizar las actividades educativas con satisfacción	3	2.6	7	6.10	13	11.4	58	50.9	33	28.9
1.2	Expectativas del director de que los docentes logren graduar a los estudiantes con un sentido de compromiso a la sociedad.	2	1.8	4	3.5	17	14.9	50	43.9	41	36
1.3	Director promueve una atmosfera ordenada y ambiente atractivo para lograr un aprendizaje efectivo.			2	1.8	12	10.5	60	52.6	40	35.1
1.4	Director establece buen uso del tiempo de aprendizaje	4	3.5	1	0.9	15	13.2	56	49.1	38	33.3
1.5	Director establece refuerzo académico para nivelar conocimientos de estudiantes	2	1.8	4	3.5	19	16.7	37	32.5	52	45.6
1.6	Con que frecuencia orienta el director a los estudiantes	3	2.6	9	7.9	16	14	47	41.2	39	34.2

2. La eficacia en la gestión escolar		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		2.1	El orgullo de los profesores por pertenecer al colegio	4	3.5	2	1.80	16	14	36	31.6
2.2	Las relaciones extracurriculares entre los profesores	7	6.1	8	7.00	18	15.8	45	39.5	36	31.6
2.3	Las relaciones extracurriculares entre los profesores y estudiantes	7	6.1	11	9.60	24	21.1	40	35.1	32	28.1
2.4	Las relaciones extracurriculares entre estudiantes	5	4.4	7	6.10	22	19.3	46	40.4	34	29.8
2.5	Las relaciones extracurriculares entre profesores y padres de familia	8	7	12	10.5	23	20.2	45	39.5	26	22.8
2.6	La gestión institucional eficaz incide en el rendimiento académico de los estudiantes	4	3.5	3	2.6	16	14	47	41.2	44	38.6
2.7	La aplicación de técnicas de organización de la institución favorecen al logro de objetivos educativos	1	0.9	3	2.6	20	17.5	49	43	41	36

Objetivo Específico 1:

Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil.

3. El Tiempo que el director dedica al desarrollo profesional docente		Bachiller pedagogo		Profesor		Licenciado		Curso Formación Pedagógica		Otros	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		3.1	Formación profesional	3	2.6	58	50.9	44	38.6	8	7
		Nivel 1		Nivel 2							
		F	%	F	%						
3.2	Nivel escalafonario	38	33.3	76	66.7						
		Menos 5		5-10		10-15		15-20		20-25	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3.30	Años de ejercer la docencia	40	35.1	32	28.1	23	20.2	7	6.1	8	7

		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		3.4	Hace uso de la guía metodológica proporcionada por el MINED, para la planificación de contenidos	4	3.5	5	4.4	10	8.8	27	23.7
3.5	Suele presentar planificaciones semanales	5	4.4	5	4.4	9	7.9	41	36	54	47.4
3.6	Prepara material y recursos semanales para presentarlos en el aula			4	3.5	9	7.9	44	38.6	57	50
3.7	Se organiza los tres momentos de las competencias dentro de la planificación didáctica					10	8.8	32	28.1	72	63.2
3.8	Se realiza planificación en el aula, logra cumplir las metas propuestas			1	0.9	8	7	68	59.6	37	32.5
3.9	Sus posibilidades de desarrollo profesional			4	3.5	26	22.8	56	49.1	28	24.6
4. Desempeño Estudiantil		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4.1	El refuerzo para PAES que ofrece la institución le favorece a que se logren los objetivos propuestos en cada materia	1	0.9	2	1.8	25	21.9	51	44.7	35	30.7
4.2	El colegio desarrolla planes estratégicos para mejorar el desempeño de los estudiantes tanto en lenguaje como en matemáticas	2	1.8	6	5.3	26	22.8	46	40.4	33	28.9

Objetivo Específico 2:

Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar

5 .Factores de gestión		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.1	Utilización de los servicios básicos como acceso a internet, computadoras para todos los estudiantes y otros equipo tecnológicos con herramientas de la calidad educativa	3	2.6	7	6.1	16	14	48	42.1	40	35.1
5.2	La dirección realiza una función integradora de los estudiantes	4	3.5	2	1.8	17	14.9	42	36.8	48	42.1
5.3	En primer semestre la planificación y estrategias del director mejoraron el rendimiento escolar	1	0.9	3	2.6	22	19.3	35	30.7	53	46.5
6. Eficacia Escolar		Insatisfecho		Nada satisfecho		poco satisfecho		satisfecho		muy satisfecho	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.1	Su relación con los docentes			1	0.9	11	9.6	62	54.4	40	35.1
6.2	Su relación con los estudiantes	1	0.9	1	0.9	6	5.3	49	43	57	50
6.3	Su relación con los padres de familia	2	1.8			10	8.8	71	62.3	31	27.2
6.4	Su relación con las autoridades educativas			3	2.6	16	14	51	44.7	44	38.6

Objetivo específico 3:

Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar.

9. Experiencia y formación del director.		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.1	Trabajo en equipo con el personal de la institución	1	0.9	5	4.4	12	10.5	41	36	55	48.2
7.2	La colaboración de los profesores con la dirección			2	1.8	18	15.8	35	30.7	59	51.8
7.3	Director promueve colaboración en la comunidad logrando que todos sigan la meta en común	2	1.8	2	1.8	19	16.7	31	27.2	60	52.6
7.4	Director promueve las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.	2	1.8	4	3.5	17	14.9	34	29.8	57	50
7.5	Director evidencia su liderazgo	4	3.5	9	7.9	24	21.1	38	33.3	39	34.2

8. Rendimiento escolar.		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8.1	El estudiante es el principal actor del aprendizaje por tanto realiza la mayor cantidad de actividades en el aula	2	1.8	3	2.6	11	9.6	49	43	48	42.1
8.2	Incluye actividades extracurriculares para que sus estudiantes vinculen los conocimientos y habilidades adquiridas en el aula	2	1.8	9	7.9	14	12.3	43	37.7	46	40.4
8.3	La mayoría de contenidos que imparte tienen actividades prácticas			4	3.5	17	14.9	45	39.5	48	42.1
8.4	Renueva periódicamente los materiales para sus clases	1	0.9	1	0.9	17	14.9	49	43	46	40.4
8.5	Incluye en sus clases materiales para motivar y apoyar los procesos de aprendizaje tales como videos, imágenes, música, frases, etc.	1	0.9	1	0.9	16	14	50	43.9	46	40.4
8.6	El material didáctico es apropiado para el contexto, nivel académico, contenidos del estudiante	1	0.9			13	11.4	40	35.1	60	52.6
8.7	Selecciona para sus clases bibliografía actualizada que responda a la realidad nacional	1	0.9	4	3.5	10	8.8	32	28.1	67	58.8
8.8	Invita a expertos, profesionales, colegas y/o personas de la comunidad a sus clases para que los estudiantes enriquezcan sus perspectivas con respecto a una temática específica	16	14	28	24.6	29	25.4	31	27.2	10	8.8
8.9	La evaluación responde a los tres momentos de las competencias dentro de la planificación didáctica	3	2.6	3	2.6	10	8.8	34	29.8	64	56.1
9	Utiliza diferentes técnicas de evaluación que responda al estilo de aprendizaje del estudiante					10	8.8	42	36.8	62	54.4
9.1	Aplica la meta-evaluación como un proceso de reflexión y análisis para mejorar el desarrollo de las clases.	1	0.9	1	0.9	20	17.5	48	42.1	44	38.6
9.2	Sus evaluaciones suelen incluir algunos ítems de respuestas similares múltiples con la intención que los estudiantes discriminen lógicamente	2	1.8	2	1.8	11	9.6	40	35.1	59	51.8
9.3	Imparte refuerzo para PAES	11	9.6	8	7	16	14	21	18.4	58	50.9

4.1.3 Tabulación de Datos Encuesta a Directores

Objetivo General:

Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014

N° Preg.	Reactivo	Opciones de Respuesta																								
		Horas	0	1	2	3	4	5	6	8	10	11	12	14	15	16	18	20	21	24	25	28				
1.1	Actividades puramente administrativas	F	2	6	5	2	5	4	3	4	5	1	1	1	3	1	2	6	2	1	2	1				
		%	3.5	10.5	8.8	3.5	8.8	7.0	5.3	7.0	8.8	1.8	1.8	1.8	5.3	1.8	3.5	10.5	3.5	1.8	3.5	1.8				

		Si		no							
		F	%	F	%						
1.2	Se imparte alguna asignatura enfocada a valores éticos y morales	51	89.5	6	10.5						
		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.2	Promueve desde su gestión una atmósfera ordenada, un ambiente de trabajo atractivo que ayuden a tener un aprendizaje eficaz					5	8.8	27	47.4	25	43.9
1.3	Con frecuencia se hace buen uso del tiempo de aprendizaje para lograr óptimos resultados educativos					5	8.8	28	49.1	24	42.1
1.4	Es frecuentemente observable la existencia de un plan de refuerzo académico que ayude a nivelar los conocimientos de todos los estudiantes.	1	1.8	1	1.8	7	12.3	25	43.9	23	40.4
2. La eficacia en la gestión escolar		Malas		Regulares		Buenas		Muy Buenas		Excelentes	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.1	Participación de los padres			4	7.00	19	33.3	31	54.4	3	5.3
2.2	Trabajo en equipo del personal de la institución			2	3.50	10	17.5	26	45.6	19	33.3
2.3	La colaboración de los profesores con la dirección	2	3.5			9	15.8	28	49.1	18	31.6
2.4	Entusiasmo entre los profesores	1	1.8	2	3.50	9	15.8	29	50.9	16	28.1
2.5	El orgullo de los profesores por pertenecer al centro educativo	1	1.8			10	17.5	30	52.6	16	28.1
2.6	Las relaciones entre profesores	1	1.8	1	1.8	8	14	30	52.6	17	29.8
2.7	Las relaciones entre profesores y estudiante			1	1.8	8	14	37	64.9	11	19.3
2.8	Las relaciones entre estudiantes	1	1.8			9	15.8	42	73.7	5	8.8
2.9	Las relaciones entre profesores y padres de familia	2	3.5	2	3.5	10	17.5	40	70.2	3	5.3

2.10	La gestión institucional eficaz realizada por su persona incide en el rendimiento académico de los estudiantes							6	10.5	29	50.9	22	38.6
2.11	El refuerzo de la PAES que ofrece la institución le favorece a que se logren los objetivos propuestos en cada materia			2	3.5			10	17.5	24	42.1	21	36.8
2.13	La aplicación de técnicas de organización de la institución favorecen al logro de objetivos educativos	1	1.8					8	14	23	40.4	25	43.9
2.14	Que tan frecuente se evidencia su liderazgo en la institución							3	5.3	22	38.6	32	56.1

Objetivo Específico 1:

Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil.

3 .El Tiempo que el director dedica al desarrollo profesional docente

3.1	Asistencia pedagógica	Hora s	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10	12	14	15	16	20
		F	3	11	10	3	8	5	3	1	3	3	1	2	2	1	1
		%	5.3	19.3	17.5	5.3	14.0	8.8	5.3	1.8	5.3	5.3	1.8	3.8	3.8	1.8	1.8

3.2	Reuniones con docentes	Hora s	0	1	2	3	4	5	6	7	10	14	21	25	35	49
		F	1.0	17.0	14.0	5.0	8.0	3.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
		%	1.8	29.8	24.6	8.8	14.0	5.3	3.5	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8

		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3.3	Con que frecuencia supervisa la planificación docente	1	1.8	6	10.5	7	12.3	25	43.9	18	31.6
3.4	Con que frecuencia da ayuda pedagógica al profesorado			1	1.8	15	26.3	21	36.8	20	35.1
3.5	Los maestros establecen metas en el plan de grado para el refuerzo académico	2	3.5	1	1.8	11	19.3	23	40.4	20	35.1

4. Desempeño Estudiantil		Problema con solución		Problema muy serio		Problema de difícil solución		Problema con solución		No representa problema	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
De las siguiente situaciones problemáticas, en qué medida considera que el instituto se encuentra en relación con ellas		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4.1	Las bajas expectativas de los profesores sobre los estudiantes	2	3.5	2	3.5	1	1.8	36	63.2	16	28.1
4.2	El ausentismo de los estudiantes	3	5.3	3	5.3	8	14	30	52.6	13	22.8
4.3	El ausentismo de los profesores	2	3.5	2	3.5	5	8.8	18	31.6	30	52.6
4.4	Didáctica y metodologías inapropiadas			3	5.3	4	7	31	54.4	19	33.3
4.5	Falta de preparación de la clase			1	1.8	2	3.5	28	49.1	26	45.6
4.6	Indisciplina del profesorado			1	1.8	4	7	24	42.1	28	49.1
4.7	resistencia del profesorado a cambio de modelo educativo			3	5.3	3	5.3	26	45.6	25	43.9
4.8	Desconocimiento del profesorado a los nuevos enfoques educativos			2	3.5	2	3.5	29	50.9	24	42.1
		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4.9	Contempla en su cronograma de actividades el refuerzo académico			2	3.5	5	8.8	21	36.8	29	50.9

Objetivo Específico 2: Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar

5. Factores de gestión		PADRES DE FAMILIA				DOCENTES				ESTUDIANTES			
		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.1	Existe algún apoyo psicológico y espiritual para:	42	73.7	15	26.3	39	68.4	18	31.6	48	84.2	7	12

		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.2	La infraestructura del colegio en relación a los espacios le permite realizar las actividades educativas con satisfacción			3	5.3	9	15.8	21	36.8	24	42.1
5.3	Utilización de los servicios básicos como acceso a internet, computadoras para todos los estudiantes y otros equipos tecnológicos como herramientas de la calidad educativa	2	3.5	2	3.5	6	10.5	21	36.8	26	45.6
5.3	El colegio desarrolla planes estratégicos para mejorar el desempeño de los estudiantes tanto en lenguaje como en matemáticas	2	3.5	2	3.5	9	15.8	21	36.8	23	40.4

En qué medidas considera que su dirección pedagógica potencia a todas aquellas funciones, actividades y estructuras organizacionales directamente relacionados con el mejoramiento del trabajo docente.		Deficiente		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		5.4	La creación de equipos de trabajo institucional	1	1.8			12	21.1	27	47.4
5.5	Las relaciones que se establecen entre los equipos, especialmente entre el equipo de gestión y los equipos docentes	1	1.8			10	17.5	30	52.6	16	28.1
5.6	La introducción de innovaciones curriculares			2	3.5	10	17.5	29	50.9	16	28.1
5.7	La evaluación del progreso de los alumnos			2	3.5	7	12.3	34	59.6	14	24.6
5.8	La observación y el asesoramiento didáctico a docentes	1	1.8	3	5.3	5	8.8	35	61.4	13	22.8
5.9	La facilitación, en general, del desarrollo profesional y la formación permanente en los docentes	2	3.5	1	1.8	6	10.5	29	50.9	19	33.3

6.Eficacia Escolar		NUNCA		RARAS VECES		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.1	Su trabajo como director logra que exista una función integradora de los estudiantes	2	3.5			8	14	26	45.6	21	36.8
6.2	Suele promover las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa			1	1.8	4	7	17	29.8	35	61.4
6.3	Es frecuente que su gestión estimule a toda la comunidad para que se lleven a cabo las actividades propuestas por el colegio					5	8.8	26	45.6	26	45.6
		Insatisfecho		Nada satisfecho		poco satisfecho		satisfecho		muy satisfecho	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.4	Como se siente en Relación con la comunidad educativa					1	1.8	32	56.1	24	42.1

Objetivo Específico 3:

Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar

7. Experiencia y formación del director.		Bachiller pedagogo		Profesor		Licenciado		Curso Formación Pedagógica		Otros	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.1	Formación profesional	1	1.8	27	47.4	24	42.1	4	7	1	1.8

		1		2							
		F	%	F	%						
7.2	Nivel escalafonario	19	33.3	38	66.7						
		menos 1 año		1-3 años		3-6 años		6-10 años		mas d 10	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.3	Tiempo ha recibido formación en admón. o gestión	14	24.6	12	21.1	9	15.8	13	22.8	9	15.8

		menos 5 año		5-10 años		10-15 años		15-20 años		20-25		mas d 30	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.4	años de servicio como director	18	31.6	16	28.1	5	8.8	7	12.3	4	7	6	11

		Insatisfecho		Nada satisfecho		poco satisfecho		satisfecho		muy satisfecho	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.5	Sus posibilidades de desarrollo profesional	2	3.5	2	3.5	3	5.3	33	57.9	17	24.8

8. Rendimiento escolar.		nunca		raras veces		a veces		casi siempre		siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Con base a su experiencia, podría decir cuáles son los factores que inciden positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes											
8.1	Metodología del docente			1	1.8	7	12.3	20	35.1	29	50.9
8.2	Calidad de la enseñanza			1	1.8	5	8.8	13	22.8	38	66.7
8.3	Metodologías de enseñanza adecuadas a las necesidades del estudiante	1	1.8	1	1.8	5	8.8	18	31.6	32	56.1
8.4	Los problemas en el aula se enfocan a metodologías inadecuadas	4	7	18	31.6	17	29.8	12	21.1	6	10.5

4.2 Matriz Hallazgos y Análisis

Matriz con principales hallazgos y el análisis del equipo investigador, de acuerdo a las opiniones de cada sector.(Estudiantes, docentes y Directores)

OBJETIVO GENERAL: Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
Gestión del Director	<p>Los estudiantes encuestados consideran que la gestión del director referente a si sus manifestaciones para bienestar del estudiante y la disposición para atender sus problemas, existe una aceptación del 60. Sin embargo un buen porcentaje, cerca del 40% no está satisfecho completamente de la gestión del director en dichos aspectos.</p> <p>Debido a que los estudiantes aprueban mínimamente la comunicación entre sus padres y el personal de la institución, un porcentaje de al menos 22% en desacuerdo, es necesario trabajar en mejorar los procesos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Existen aspectos de mejora que los estudiantes observan como una insatisfacción en los factores e gestión del director estudiados.</p>	<p>En los aspectos de gestión del director, específicamente en cuanto a la gestión para tener la infraestructura, buen ambiente, orientación de los estudiantes y planificación del tiempo para lograr mejoras en el rendimiento de los estudiantes, los docentes encuestados manifiestan elevados niveles de satisfacción y están de acuerdo con las acciones de gestión del director del centro educativo.</p>	<p>Los indicadores revisados de la gestión del director en su mayoría están desempeñando una buena gestión, han generado un ambiente de trabajo ordenado y un ambiente de trabajo atractivo, muestran que hacen un buen uso del tiempo, se preocupan por lograr óptimos resultados educativos, mantienen planes de refuerzo académico para los estudiantes, estos directores se han enfocado en desarrollar asignaturas enfocadas a fortalecer los valores éticos y morales necesarios para la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Llama la atención que la mayoría de las actividades administrativas son realizadas entre 0 y 10 horas semanales, lo cual se infiere que probablemente dispongan de una estructura orgánica funcional.</p>

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
<p>La eficacia en la gestión escolar</p>	<p>Existe una aprobación limitada entre el 50 y 60 % de los estudiantes que consideran positivos las acciones realizadas en infraestructura, proyectos de mejora pedagógica, culturales y deportivos. Sin embargo un porcentaje cercano al 30% no están satisfechos con las acciones del centro respecto a dichos factores de eficacia escolar.</p> <p>Existen opiniones divididas también al preguntar respecto a la relación entre la gestión escolar y su rendimiento, de alguna forma ellos consideran que su rendimiento no solo depende de la gestión escolar.</p>	<p>La percepción docente respecto a: identificación con la institución, buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, satisfacción con la gestión del centro educativo; es muy buena. Esto puede ser indicativo que en al menos 75 por ciento de los centros educativos hay una gestión eficaz de parte de la dirección del centro y sus miembros se sienten satisfechos de pertenecer a él.</p>	<p>Los 13 indicadores analizados en su mayoría reflejan que la gestión del director está teniendo altos niveles de eficacia en las instituciones educativas, en la admón. educativa hay elementos que contribuyen al buen desempeño institucional , para el caso tenemos, alta participación de padres y madres de familia, los docentes trabajan en equipo, excelentes relaciones entre profesores, entre profesores y estudiantes, entre profesores padres de familia, se aprecia un alto liderazgo de los directores en dichas instituciones lo cual incide en el rendimiento académico de los estudiantes y en el logro de los objetivos educativos</p>

Objetivo Específico 1. Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
<p>El Tiempo que el director dedica al desarrollo profesional docente</p>	<p>Estos elementos estudiados consideran de forma general aspectos que el estudiante puede percibir como efecto en cascada del tiempo que el director dedica al desarrollo profesional docente, ante lo cual se puede considerar que los estudiantes aprueban significativamente a sus docentes, sin embargo porcentajes significativos consideran que los docentes no están actualizados en cuanto al uso de TICs</p>	<p>Existen indicadores de gestión y administración del tiempo que permiten concluir que la mayoría del personal tiene poca experiencia docente. Existen mecanismos de planificación y supervisión docente para asegurar que el personal trabaja o realiza acciones planificadas en el aula; además de preparar materiales para el desarrollo de la misma, lo cual va en beneficio de la eficacia en los resultados escolares.</p>	<p>En los datos encontrados los directores en un 87% muestran interés por el desarrollo profesional de sus docentes, evidencias que le dedican hasta 10 horas semanales para brindarles asistencia pedagógica y sostienen reuniones periódicamente así como desarrollan amplios planes de supervisión a las planificaciones de sus docentes. Igualmente establecen metas en el plan de grado para dedicarse al refuerzo académico para fortalecer el desempeño de los estudiantes.</p>

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
Desempeño estudiantil.	Los estudiantes, consideran que su desempeño en cuanto: al aprendizaje de valores cristianos, orientación para la vida y mejor desempeño en la PAES es muy bueno en los centros educativos cristianos evangélicos y que les ayuda en su vida.	Los encuestados concuerdan que para mejorar el desempeño estudiantil se desarrollan acciones como refuerzo de PAES y otras acciones para mejorar el desempeño en matemáticas y Lenguaje.	En esta variable estudiada la mayoría de los indicadores se obtiene resultados positivos y están direccionados al desempeño estudiantil, no tienen ausentismo de estudiantes, los docentes aplican metodologías apropiadas, la mayoría de docentes son disciplinados y abiertos al cambio y desarrollan nuevos enfoques educativos y lo más importante es que está programado el refuerzo académico para los estudiantes
Relación entre variables	Se evidencia que existe una relación entre el tiempo que dedica el director al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil, en la medida que el personal docente está capacitado y actualizado en el uso de técnicas didácticas para apoyar efectivamente los resultados de los estudiantes. Tanto los docentes como los estudiantes afirman que el refuerzo de la PAES es determinante para mejorar sus resultados en términos de rendimiento estudiantil; además de realizar acciones para la práctica de metodologías apropiadas por los docentes, que mejoren dicho rendimiento.		

Objetivo Específico 2. Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
Factores de gestión	<p>Las instituciones cristiano evangélicas, en porcentajes cercanos al 50% tienen equipos informáticos y acceso a internet en buen estado. La mitad de los estudiantes no está conforme con el equipo y tecnología que se tiene en los centros, seguramente esto tiene causas de financiamiento o de otros factores de gestión de cada centro educativo, respecto a la demanda de estudiantes, este es un aspecto de mejora que se puede analizar y mejorar en cada institución.</p>	<p>Los factores de gestión que considera el personal docente que contribuyen a la eficacia escolar son: servicios de acceso a internet y TICs en general, actividades de gestión que integran a los estudiantes y la comunidad educativa, la planificación y estrategias planificadas al inicio del año académico.</p>	<p>Se puede identificar claramente que en los centros educativos cristianos evangélicos, la orientación psicológica y espiritual para todos los miembros de su comunidad educativa es un factor de gestión clave en su ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> •También existe una clara orientación a desarrollar planes y estrategias para uso de tecnologías y aplicación de las TICS •La mayoría de directores también concuerdan que sus instituciones se esfuerzan por acciones para innovar, evaluar y promover el progreso de los estudiantes. Así como promover una observación y asesoría al personal docente para mejorar su desarrollo profesional.

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
Eficacia Escolar	<p>La eficacia escolar desde los factores: relación estudiante- director, liderazgo, expectativas positivas del director respecto a estudiantes, ambiente o clima estudiantil positivo; son valorados con un alto grado de aceptación (aprox. 80%) esto denota que los directores en general cultivan buenas relaciones con los estudiantes del centro y ellos perciben positivamente la gestión del director en cuanto a que procura un ambiente que les permite aprender adecuadamente.</p> <p>Respecto a la eficacia en el tiempo de aprendizaje y aprovechamiento del mismo en los centros educativos, se considera que hay un punto de mejora que superar, ya que un porcentaje significativo considera claramente que se pierde del tiempo.</p>	<p>Los datos en un alto porcentaje, reflejan que hay indicadores claves que pueden establecer la eficacia escolar, en este caso los docentes hacen énfasis en la armonía interna y la más importante es la establecida entre el docente y los estudiantes, pues es aquí donde se ejecuta el hecho pedagógico y la razón de ser de toda institución educativa</p>	<p>Los directores se autoevalúan satisfactoriamente, en cuanto a su eficacia escolar en aspectos como: integración en los miembros del centro escolar, buenas relaciones, cumplimiento de actividades planificadas buena relación entre las personas de la comunidad educativa.</p>
Relación entre variables	<p>Los factores de gestión que afectan la eficacia escolar según datos obtenidos son: gestión de recursos, administración del tiempo, desarrollo de actividades integradoras, liderazgo del director, orientación psicológica y espiritual, clima estudiantil.</p>		

Objetivo Específico .3. Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
<p>Experiencia y formación del director</p>	<p>Al explorar la variable experiencia y formación del director, que son dos factores claves que influyen en la conducción de centros educativos, se preocupan por diseñar estrategias que las impulsan a través de los docentes que promueven que los docentes utilicen recursos de apoyo en el aula dirigidos en el aula, como refuerzo académico, para las asignaturas regulares como para las pruebas que aplica el MINED.</p> <p>Los directores con base a su experiencia generan condiciones y metodologías didácticas que ayudan a los estudiantes a mejorar su comprensión en las diferentes temáticas.</p> <p>En estas instituciones educativas los docentes reciben lineamientos de los directores para trabajar en la cultura preventiva, el sector docente se encarga abordar diversos temas, los estudiantes son escuchados y reciben las observaciones necesarias.</p>	<p>En opinión de los docentes estas instituciones están administradas por personal con experiencia y una buena formación académica lo cual ha provocado que estos factores estén generando, por parte de los Directores, el desarrollo de diversas estrategias que incidan en el rendimiento escolar, para el caso es evidente fortalecer el trabajo de equipo, lograr la colaboración de los docentes, así como lograr la contribución de la comunidad educativa.</p> <p>Es importante mencionar que cerca del 100% de los docentes, reconocen el liderazgo de los directores, este factor es clave para el funcionamiento de las instituciones, ya que podría incidir en otros factores como el rendimiento escolar.</p>	<p>Al revisar los datos relativos a la experiencia y formación del Director y como estos dos factores se integran para lograr un buen rendimiento escolar, los datos son alentadores, hay una buena administración, es personal conocedor del área pedagógica y también experiencia en la conducción de instituciones educativas, están haciendo carrera pues la mayoría reflejan satisfacción con las posibilidades de desarrollo profesional, lo cual en cierta lógica formal podríamos deducir que ambos factores contribuyen en una buena gestión docente y rendimiento escolar en general.</p>

VARIABLES	ANÁLISIS ESTUDIANTES	ANÁLISIS DOCENTES	ANÁLISIS DIRECTORES
Rendimiento escolar.	<p>Los estudiantes consideran que los docentes muestran un alto nivel de paciencia al trabajar con los estudiantes; sin embargo, el estudio también refleja que los estudiantes perciben cierta monotonía en la metodología que utilizan los docentes.</p> <p>Es importante mencionar que las instituciones educativas Cristianas evangélicas de educación media, los directores con su formación y experticia realizan muchas gestiones para el mejoramiento de los procesos educativos, sin embargo, los resultados académicos reflejados en las evaluaciones de los estudiantes no siempre son satisfactorios.</p>	<p>El personal docente, considera que realiza acciones de enseñanza centradas en el estudiante y que las actividades de clases se complementan con acciones extracurriculares encaminadas a promover un buen clima, gestionadas por la dirección</p> <p>Además que se promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Uso de materiales educativos actualizados y uso de TICS. •Charlas por expertos en algunas áreas a realizar charlas o actividades de clases para el conocimiento con el ambiente real. •Innovar y mejorar constantemente la evaluación del estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los directores consideran que tiene suficientes capacidades para planificar y lograr los objetivos institucionales del centro de estudios, mediante la administración eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles para la institución. •Los directores consideran que los factores que repercuten positivamente en el rendimiento de los estudiantes son: Orientación psicológica, orientación espiritual o cristiana, uso de TICS, programas de refuerzo de clases y PAES.
Relación entre variables	<p>Se puede establecer una relación entre la experiencia y formación del director y el rendimiento escolar en la medida que la dirección logra satisfacer las expectativas del sector docente y estudiantes (para este estudio). Según se observa los docentes en la medida que tienen mejor clima estudiantil y se les facilitan recursos educativos adecuados para su desempeño pueden mejorar los resultados académicos con los estudiantes y realizar mejor su labor. También más directamente con los estudiantes, en la medida que ellos tienen mejores recursos y un ambiente estable y dinámico y armonioso en la comunidad estudiantil, estos mejoran sus resultados, así como en la participación o acompañamiento de programas de mejora como refuerzo de PAES, lo cual es una preocupación importante en la comunidad educativa.</p>		

4.3 Conclusiones

OBJETIVO	CONCLUSIÓN
<p>GENERAL Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014</p>	<p>Los estilos de dirección que se identifica ejecutan las instituciones estudiadas, tienen las siguientes características, que cumplen con las teorías analizadas inicialmente en el presente estudio:</p> <p>“Los estilos directivos se han mostrado más eficaces. Por un lado, los directivos que se preocupan por los temas pedagógicos, y no sólo organizativos, que están implicados en el desarrollo del currículo en la escuela y las aulas. Personas preocupadas por el desarrollo profesional de los profesores, que atienden a todos y cada uno de los docentes y les prestan ayuda en las dificultades que pueden tener. Es lo que se ha venido en llamar un liderazgo pedagógico.”</p> <p>Por otro lado, se ha mostrado especialmente eficaz el estilo directivo participativo, es decir, aquel que se caracteriza por la preocupación del directivo por fomentar la participación de docentes, familias y alumnos no sólo en las actividades escolares, sino también en la toma de decisiones organizativas de la escuela.</p> <p>Tomando en cuenta lo anterior la investigación realizada con directores de educación media de colegios cristianos-evangélicos los indicadores revisados reflejan que en su mayoría están desempeñando una aceptable gestión lo cual ha influido en que dichas instituciones que ellos dirigen están contribuyendo para convertirlas en centros educativos eficaces.</p> <p>Se han revisado 13 indicadores, con los directores, en los cuales con una alta frecuencia los entrevistados se autoevalúan que están realizando esfuerzos para que su gestión se desarrolle con un estilo de dirección participativo,</p>

	<p>lo cual como equipo investigador se considera positivo; igualmente en opinión de los docentes manifiestan elevados niveles de satisfacción por la gestión que actualmente están realizando los directores. Llama la atención que más del 75% de los docentes se sienten satisfechos de pertenecer a estas instituciones educativas; en el caso de los estudiantes el 60% avala la gestión del director; sin embargo, ceca del 40% manifiestan cierto nivel de insatisfacción, este porcentaje debe ser analizado detenidamente.</p> <p>En términos generales, se aprecia que la gestión de los directores en los centros educativos educación media Cristiano evangélicos, por las características encontradas se pueden considerar que se está trabajando para ser consideradas escuelas eficaces, con lo cual se estaría logrando los objetivos institucionales y realizando avances hacia el mejoramiento de la calidad del sistema educativo.</p>
<p>Objetivo Específico1: Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil.</p>	<p>Al revisar los datos de directores, docentes y estudiantes reflejan que los directores le brindan el tiempo y la importancia necesaria al desarrollo profesional docente, bajo la lógica que al tener docentes competentes esto redundará positivamente en el desempeño estudiantil.</p> <p>Normalmente los directores dedican gran parte de su tiempo a atender aspectos administrativos financieros, a participar en reuniones convocadas por sus instituciones matriz y dejan bajo la responsabilidad académica a subdirectores y/o coordinadores, los directores pierden habilidades pedagógicas-didácticas y desarrollan más habilidades gerenciales; en este caso los directores dedican un promedio de 10 horas semanales para brindar asistencia pedagógica a los docentes, sostienen reuniones de trabajo , supervisan la planificación docente, existe preocupación para mantener a sus docentes actualizados, el 74% de los docentes expresan que tienen posibilidades de desarrollarse profesionalmente.</p>

	<p>Los directores de estas instituciones educativas dedican tiempo para el desarrollo profesional de sus docentes, en la perspectiva de que estén capacitados para desarrollar la práctica de valores morales y cristianos en los estudiantes. De igual forma como un valor agregado reciben refuerzo académico para someterse a evaluaciones estandarizadas que aplica el ministerio de educación.</p> <p>Por lo tanto existe una relación entre el tiempo que dedica el director al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil, en la medida que el personal docente está capacitado y actualizado en el uso de técnicas didácticas para apoyar efectivamente los resultados de los estudiantes. Tanto los docentes como los estudiantes afirman que el refuerzo de la PAES es determinante para mejorar sus resultados en términos de rendimiento estudiantil; además de realizar acciones para la práctica de metodologías apropiadas por los docentes, que mejoren dicho rendimiento.</p>
<p>Objetivo Específico2: Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar</p>	<p>Al analizar los factores de gestión escolar que los directores desarrollan en los centros educativos cristiano evangélicos, se puede comprobar que los factores planteados por Jaap Scheerens (1992) en su modelo teórico; como los modelos empírico y analítico planteados por Murillo(2008), quienes consideran entre otros los siguientes factores estudiados en el presente estudio: clima escolar seguro y ordenado; altas expectativas sobre los docentes y el rendimiento de los estudiantes; política educativa hacia el rendimiento; liderazgo del director; evaluación y refuerzo del progreso de los estudiantes; planes estratégicos para logro de objetivos; fomento del trabajo en equipo de los profesores, influyen positivamente para tener una escuela eficaz donde exista: clima y ambiente escolar positivo; satisfacción de los docentes y estudiantes de pertenecer a la institución;</p>

	<p>mayores oportunidades para aprender; actitud y expectativas positivas del profesorado hacia la dirección del centro; motivación en los estudiantes; rendimiento académico.</p>
<p>Objetivo Específico 3: Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar</p>	<p>El estudio realizado para identificar la relación entre la experiencia y formación en el área directores/as y el rendimiento escolar refleja como resultado de que existe alta influencia. Dicha relación se refleja en la calidad de gestión y estrategias implementadas por el director en procurar seguimiento del personal docente y gestión de recursos necesarios para lograr mejoras en el rendimiento del estudiante.</p> <p>Las instituciones estudiadas, por su carácter religioso, son cuidadosas en la selección de directores y también de su personal docente, al momento de forma paulatina ya tienen más del 40 % de su personal docente a nivel de licenciatura, lo que refleja el nivel de interés por contar con personal calificado.</p> <p>En estas instituciones es importante mantener la armonía institucional, los docentes entrevistados expresan una gran admiración y respeto hacia los directores de las instituciones, más del 90 % ven la figura del director como un líder, que ha desarrollado en la institución varias estrategias que han favorecido el trabajo interno, genera trabajo de equipo, han logrado excelente colaboración de los profesores, han promovido también la colaboración de los padres de familia en la educación de los hijos.</p> <p>El conjunto de características del trabajo implementadas por los directores, como producto de su experiencia y formación, están en concordancia con lo que plantean las diferentes corrientes teóricas que analizan la gestión de los directores en el marco de la administración, y la legislación salvadoreña.</p>

	<p>Los docentes consideran que el estudiante es el principal actor del proceso educativo y ahí se prueba la teoría que aunque en el aula están al frente los docentes, la responsabilidad global de la conducción y los resultados académicos de los centros educativos es y será por el momento de los Directores/as, por lo tanto la experiencia acumulada y la formación de los directores/as es una variable que influye en la generación e condiciones (administrativa-pedagógica) en el rendimiento escolar.</p>
--	--

4.4 Consideraciones Generales

Independientemente si la institución educativa es privada, pública, laica o evangélica, el rol asignado al Director/a de una institución de este tipo, administrativamente hablando es de una gran responsabilidad, ya que tiene la misión de desarrollar el talento humano de la razón de ser de cada institución educativa que son los estudiantes a los cuales se espera logre una formación integral que cumpla con las expectativas de la sociedad salvadoreña. Para ello tendrán que implementar estrategias que permitan administrar eficazmente las instituciones, de tal forma que al final los diferentes sectores de la comunidad educativa se muestren satisfechos.

El estudio de esta la opinión de los tres sectores (docentes, estudiantes y directores), plantea que calidad de la gestión que realice el director influye en la eficacia escolar. El equipo investigador considera que el estilo de Dirección que defina la persona que dirigirá el Centro educativo tendrá que tomar en cuenta lo siguiente:

A-Fuera del aula:

- Acuerdos con el personal clave de la institución
- Formación y actualización permanente de los recursos humanos de la institución, con énfasis en su personal docente.
- Personal docente motivado y con salario arriba del promedio
- Diseñar y definir con claridad cuál será su proyecto pedagógico (Oferta académica), énfasis en metodologías didácticas concentradas en el aprendizaje.
- Inversión en recursos que potencien la ciencia, la tecnología y la innovación
- Diseñar un modelo administrativo moderno y ágil, que mantenga excelentes niveles de comunicación con los diferentes sectores.
- Infraestructura
- Organización académica funcional.
- Condiciones y características de los estudiantes.

B-Dentro del aula:

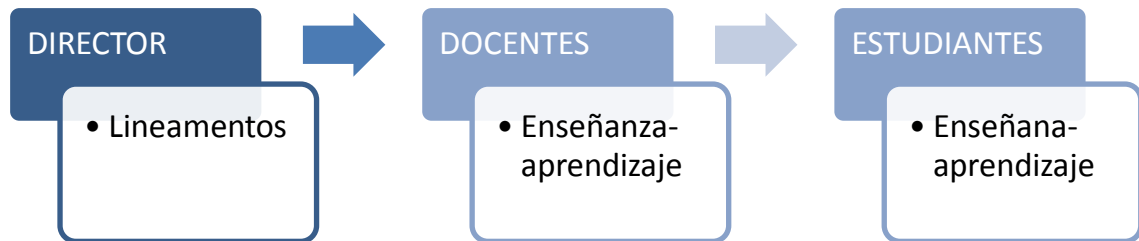
- Condiciones pedagógicas adecuadas, de tal forma que los docentes y estudiantes desarrollen el proceso educativo en un ambiente adecuado
- Un docente altamente calificado
- Efectivos planes didácticos, lo planeado debe garantizarse que se ejecute
- Recursos tecnológicos y de conectividad en el aula
- Clima pedagógico (Mediación pedagógica)
- Metodología de descubrimiento y propuestas técnicas
- Espacios físicos iluminados y ventilados
- Sistema de evaluación y seguimiento acorde al modelo pedagógico diseñado

La eficacia escolar será el resultado de la puesta en marcha y control de los elementos básicos mencionados anteriormente, eficacia en lo administrativo, (Factores asociados) y eficacia en el rendimiento académico de los estudiantes.

Es importante clarificar que muchas veces rendimiento académico de los estudiantes se asocia con notas de asignaturas, lo cual se considera un análisis incompleto, el aprendizaje puede apreciarse de múltiples formas no necesariamente a través de un número, por ejemplo se puede considerar los niveles de desarrollo social, actitudinal y de desempeño de los estudiantes que no están necesariamente reflejados en las notas obtenidas, además el nivel de motivación por el estudio y trabajo que desarrollan como habilidades para desarrollo en su futura vida profesional.

También es arriesgado concluir que si un estudiante tiene bajas notas en su promedio o dificultades en su aprendizaje, eso deba ser atribuido a una mala gestión de los directores/as, hay que recordar que existe una cadena de responsabilidades jerárquicas en las instituciones educativas, la relación enseñanza-aprendizaje está más asociada al docente que al director, ya que la calidad de desarrollo profesional docente influye mucho más que los

efectos indirectos de la gestión del director con el personal. Esto lo podemos ver reflejado en el siguiente esquema:



En este diagrama se aprecia el efecto que el director efectúa en los estudiantes, el cual es mediado por el docente, a la vez se puede identificar que el docente puede influir más efectivamente porque tiene una relación directa y determinante en la instrucción escolar. También se debe considerar que la gestión no solo se da con el recurso docente, sino con diversos elementos como: recursos educativos, infraestructura, tiempo; fuera de ello hay otros factores externos antes mencionados que están fuera de la gestión del director que son determinantes en los resultados académicos de los estudiantes: económica, sociales, culturales, etc.

4.5 Recomendaciones

En equipo investigador considerando los resultados encontrados y conclusiones del presente estudio, considera recomendar:

- Respecto a la gestión de los directores en centros educativos cristiano-evangélicos, se hace un llamado a seguir trabajando en las mismas líneas estratégicas para consolidar una gestión con Liderazgo Pedagógico y Moral, procurando impulsar la educación en valores como eje principal de la enseñanza para la vida de los educandos, el cual se ha evidenciado que se viene desarrollando positivamente en cada institución.
- El presente estudio deja evidenciado que existen una serie de factores claves que la dirección de cada centro educativo debe considerar necesarios concentrar su atención para tener un impacto en la eficacia escolar, por lo tanto, se recomienda a las instituciones sistematizar un modelo de eficacia escolar a la medida de sus características y necesidades para potenciar el desarrollo de cada centro educativo como un elemento estratégico en sus planes de corto y largo plazo.
- A la universidad Pedagógica de El Salvador, se recomienda continuar profundizando en este tipo de estudios con el fin de comprender la realidad educativa nacional y realizar propuestas que permitan desarrollar la gestión administrativa pedagógica de los centros educativos salvadoreños; además, tomando de base los resultados de estas investigaciones de eficacia escolar, proponer un modelo de eficacia que considere los elementos encontrados en los estudios, para proponer mejoras sustantivas en la gestión educativa de los centros educativos de educación media en El Salvador.
- A las instituciones educativas continuar invirtiendo en mejorar los servicios de acceso y uso de TICs, para mejorar sus procesos de enseñanza; además considerar en buscar mecanismo que le permita

integrar a la comunidad educativa, permitiendo que exista una mayor y mejor comunicación entre estos.

- A los docentes utilizar técnicas didácticas diversas para el desarrollo de nuevos temas de forma que los estudiantes no perciban la clase como una actividad monótona.

BIBLIOGRAFÍA

- EDUCARCHILE. “Lo que hace que unas escuelas sean mejores que otras”, Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2014, URL: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=140314>
- EDUCARED. “Liderazgo”, Fecha de Consulta: 05 de diciembre de 2014 URL: <http://www.ecured.cu/index.php/Liderazgo>
- Figueroa, Carlos. (2004). Sistemas de evaluación Académica, primera edición, El Salvador, Editorial Universitaria
- Flores, Gloria. (Miércoles 19, noviembre 2014). Nota global de PAES 2014 fue de 5.2. Fecha de consulta: 25 de noviembre de 2014, URL: <http://www.laprensagrafica.com/2014/11/19/nota-global-de-PAES-2014-fue-de-52>
- García Huidobro, J. (2004).Escuelas de calidad en condiciones de pobreza. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Hernández, Sampieri. (1998).Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, México
- López, Luis Vázquez. (2005). Recopilación de Leyes en Materia Tributaria.

- Marchesi, A. y Martín, E. (1999) Calidad de la Enseñanza en tiempos de cambio. Madrid: Alianza Editorial.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (1970) Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la carrera Docente.
- Ministerio de Educación de El Salvador (MINED). (1997) Lineamientos para la evaluación del Aprendizaje En educación Media, San Salvador, Primera edición, Editorial Algier.
- Ministerio de Educación de El Salvador(2008) Dirección escolar efectiva, documento 4, MINED
- Murillo, F. Javier. (2007) Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar, Edición del convenio Andrés Bello, Colombia
- Murillo, F. Javier. (2008) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina. UNESCO
- Ramos Ramírez, Gustavo. (2013) La investigación sobre eficacia escolar en el Salvador: estudio retrospectivo y prospectivo.
- Reynolds, D., et al. (1997) Las escuelas eficaces: Claves para mejorar la enseñanza. Madrid: Santillana.
- Transparencia Activa. (20 Noviembre 2014). Nota promedio de PAES
Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2014 URL:
<http://www.transparenciaactiva.gob.sv/nota-promedio-de-la-paes-es-de-5-20/>
- UNESCO (2012). Directores de Escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del Cambio ó Sujetos a Cambio?"

ANEXOS

1. Matriz de congruencia
2. Cuestionario Alumno
3. Cuestionario Profesor
4. Cuestionario Director
5. Prueba de Matemática y Prueba de Lenguaje
6. Cronograma de actividades

ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES de estudio	Definición conceptual de las variables
La gestión del director como factor de eficacia en la educación media de los Centros Educativos Cristianos, en El Salvador.	¿Cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014?	GENERAL Determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar de los Centros Educativos de Educación Media cristiano-evangélicos de El Salvador, en el año 2014	Gestión del Director	La capacidad de parte de la dirección de planificar y lograr los objetivos institucionales del centro de estudios, mediante la administración eficaz de los recursos humanos y materiales disponibles para la institución
			La eficacia en la gestión escolar	El grado de efectividad en la gestión del centro educativo para lograr una comunidad educativa satisfecha, en un clima adecuado, que refleje el logro de metas y disposición del centro para realizar esfuerzos hacia el logro educativo de sus educandos; logrando involucramiento y satisfacción de los docentes, estudiantes y padres de familia.
	ESPECIFICO: ¿Qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil?	ESPECIFICO: Diagnosticar qué relación tiene el tiempo que el director le dedica al desarrollo profesional docente y el desempeño estudiantil.	El Tiempo que el director dedica	El tiempo y calidad de acciones que el director dispone para brindar seguimiento al equipo docente considerando su nivel académico y necesidades de apoyo para mejorar su práctica docente, supervisando y reforzando aspectos de planeación, didáctica y evaluación de los aprendizajes.
			Desempeño estudiantil	Son los logros actitudinales, conocimientos y habilidades obtenidos por los estudiantes mediante el clima y actividades de la institución educativa. El desempeño estudiantil es un indicador de la calidad educativa ya que se logra cuando la institución alcanza las metas académicas que satisfagan a los estudiantes, obteniendo éste aprendizajes integrales para su vida.

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES de estudio	Definición conceptual de las variables
	¿Cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar?	Definir cuáles son los factores de gestión del director, que inciden directamente en la eficacia escolar	Factores de gestión	Los factores internos de la institución que mediante la gestión efectiva de la dirección permiten el logro de la misión institucional, para el presente estudio: infraestructura, acceso a recursos y servicios educativos, apoyo académico, asesoría y seguimiento docente; además de otros factores que influyen en la administración educativa de los centros.
			Eficacia Escolar	En términos académicos es el progreso del estudiante, mediante el desarrollo de actividades académicas en el aula y fuera de ella, que los centros educativos desarrollan, esto es el grado de desarrollo integral del estudiante mediante el sistema educativo.
	¿Qué nivel de relación tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar?	Estudiar el nivel de relación que tiene la experiencia y la formación de los directores en el rendimiento escolar	Experiencia y formación del director.	La experiencia se logra mediante el involucramiento y aprendizaje en diversos eventos o actividades desarrolladas en un período, para esta investigación se considera los años de trabajo en el área. La formación se mide únicamente la formación profesional formal, en grados académicos universitarios.
			Rendimiento escolar.	Es el logro de aprendizaje obtenido por los educandos en los procesos de enseñanza, para la presente investigación se consideran elementos de rendimiento escolar el rendimiento académico y la motivación de los alumnos participando en actividades extracurriculares.

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO APARICIO

OFICINA DE INVESTIGACIÓN ASOCIADA

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIANTE

La presente investigación pretende obtener información para conocer los factores que inciden en el rendimiento de los estudiantes de bachillerato. 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: “Factores asociados al rendimiento académico en la educación media”

Objetivo: Conocer las diferentes actividades desarrolladas por el estudiante dentro y fuera en el centro educativo, para luego analizar cómo estas influyentes en el rendimiento académico de estos.

INDICACIÓN: Marque con una “X” la opción que considere conveniente. Responda con la mayor sinceridad posible, se ruega contestarlas todas. Gracias por su contribución a esta investigación.

I. Generalidades:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	FECHA: _____ N°: _____
--	--------------------------------------

1. SEXO		2. EDAD	
M		14-16	
		17-19	
F		20-22	
		Más de 23	

1. ¿Qué tipo de bachillerato estudias?							
General		Hotelería y Turismo		Mecánica en general		Informática	
Contaduría		Agrícola		Electricidad		Salud	

II. GESTION DEL DIRECTOR

2	Ambiente de convivencia en el aula	1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
2.1	Tu profesor se interesa en tu bienestar.					

2.2	Tu profesores está atento a tus problemas					
2.3	Tu profesor conversa con tus padres sobre tus problemas de logro académico y de relaciones con tus compañeros.					

III. LA EFICACIA EN LA GESTION ESCOLAR

3		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
3.1	Con que frecuencia la gestión institucional incide en tu rendimiento académico.					

	¿Cómo valoras las siguientes actividades?	1	2	3	4	5
		Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
3.2	Mejora de la infraestructura del centro					
3.3	Proyectos institucionales de la mejora pedagógica					
3.4	Proyectos de cultura, deporte y arte.					

IV. EL TIEMPO QUE EL DIRECTOR DEDICA AL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

4		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
4.1	¿Con qué regularidad el docente hace uso de las TIC's para impartir sus clases?					
4.2	Los profesores se preparan para dar clases.					
4.3	¿Los profesores dominan los temas que se desarrollan en el aula?					
4.4	Los profesores están actualizados.					

V. DESEMPEÑO ESTUDIANTIL

5		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
5.1	¿Tú profesor relaciona los contenidos de las materias con aspectos cristianos?					
5.2	¿Con qué frecuencia tu profesor te motiva a practicar valores morales					

	y cristianos?					
5.3	¿Los contenidos desarrollados, los principios morales y cristianos te ayudaran a consolidar tu proyecto de vida?					
5.4	¿Existe un plan de refuerzo académico para que los estudiantes tengan mejores resultados en la PAES?					

VI. FACTORES DE GESTION

6	Los servicios con los que cuenta tu institución	1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
6.1	Computadoras para uso de los estudiantes en buen estado					
6.2	Acceso a Internet					
6.3	Acceso a Internet inalámbrica					
6.4	Agua para beber					
6.5	Ventiladores en las aulas					

VII. EFICACIA ESCOLAR

7	Planificación y liderazgo del director	1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
7.1	La relación con el director es de trato cálido, respetuosa, ameno, en general, buena.					
7.2	¿Se hace notar el liderazgo del director con toda la comunidad educativa?					
7.3	¿Conoces las expectativas que posee el director en fin de graduar a bachilleres comprometidos con la sociedad?					
7.4	¿Existe una atmósfera ordenada un ambiente de trabajo atractivo que ayuden a tener un aprendizaje efectivo promovido por la dirección?					
7.5	¿Consideras que se hace buen uso del tiempo de aprendizaje énfasis académico orientación al rendimiento?					
7.6	De buena armonía, nos llevamos bien entre nosotros como alumnos.					
7.7	Los profesores se llevan bien con el director					

VIII. EXPERIENCIA Y FORMACION DEL DIRECTOR

N°		1	2	3	4	5
		Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
8.1	Los docentes usan material de apoyo para lograr un buen refuerzo académico.					
8.2	Refuerzo para la PAES					
8.3	Estudiantes consideran que el trabajo en equipo les ayuda a comprender temas difíciles.					
8.4	Los profesores se interesan en los alumnos, los escuchan y dan consejos.					

IX. RENDIMIENTO ESCOLAR

N°	Refuerzo	1	2	3	4	5
		Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
9.1	Tus docentes refuerzan los temas más importantes					
9.2	Los profesores aplican metodologías diferentes según los temas a desarrollar.					
9.3	Estudiantes aprecian que cuando no comprenden un tema el docente es paciente para reforzarles.					
9.4	Estudiantes se ponen metas y prioridades en los refuerzos académicos.					



ANEXO 3. CUESTIONARIO PARA DOCENTES:

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO APARICIO

OFICINA DE INVESTIGACIÓN ASOCIADA

CUESTIONARIO PARA EL DOCENTE

La presente investigación pretende obtener información para conocer los factores que inciden en el rendimiento de los estudiantes de bachillerato. 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: “Factores asociados al rendimiento académico en la educación media”

Objetivo: Conocer la familiarización que poseen las funciones que realiza el docente con las actividades desarrolladas en el aula con los estudiantes y como estas influyentes en el rendimiento académico de los estudiantes.

INDICACIÓN: Marque con una “X” la opción que considere conveniente. Responda con la mayor sinceridad posible, se ruega contestarlas todas. Gracias por su contribución a esta investigación.

I. GENERALIDADES

1. NOMBRE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA:			2. CÓDIGO DE INFRAESTRUCTURA:		N° _____
3. SEXO	4. EDAD		5. ESTADO CIVIL		6. FORMACIÓN PROFESIONAL (ESCRIBIR NUMERICAMENTE DE FORMA ASCENDENTE)
F	20-25		Soltero		Bachiller pedagógico
	26-30		Casado		Profesor
	31-35		Unión libre		Licenciado
	36-40		Divorciado		Curso de formación pedagógica
M	41-45		Viudo		Doctor
	Más de 46				Otros (especifique)

7. NIVEL ESCALAFONARIO	8. TURNO QUE LABORA EN ESTE CENTRO		9. EN CUÁNTOS LUGARES LABORA ADICIONALMENTE DE ESTA INSTITUCIÓN		10. AÑOS DE EJERCER LA DOCENCIA	
1	Matutino		Ministerio Educación		Menos de 5	
			Otro colegio		5-10	
	Vespertino		Nocturna		10-15	
2	Matutino y vespertino		Modalidad Flexible		15-20	
					20-25	
					25-30	
	Modalidad de Flexible		Otra institución		Más de treinta	

I. GESTION DEL DIRECTOR

1	La frecuencia con las que las siguientes situaciones se dan en su colegio son:	1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1.1	La infraestructura del colegio en relación a los espacios, le permite realizar las actividades educativas con satisfacción					
1.2	Expectativas del director de que los docentes logren graduar a los estudiantes con un sentido de compromiso a la sociedad.					
1.3	Director promueve una atmosfera ordenada y ambiente atractivo para lograr un aprendizaje efectivo.					
1.4	Director establece buen uso del tiempo de aprendizaje					
1.5	Director establece refuerzo académico para nivelar conocimientos de estudiantes					
1.6	Con que frecuencia orienta el director a los estudiantes					

II. LA EFICACIA EN LA GESTION ESCOLAR

2		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
2.1	El orgullo de los profesores por pertenecer al colegio					
2.2	Las relaciones extracurriculares entre los profesores					
2.3	Las relaciones extracurriculares entre los profesores y estudiantes					
2.4	Las relaciones extracurriculares entre estudiantes					
2.5	Las relaciones extracurriculares entre profesores y padres de familia					
2.6	La gestión institucional eficaz incide en el rendimiento académico de los estudiantes					
2.7	La aplicación de técnicas de organización de la institución favorecen al logro de objetivos educativos					

III. EL TIEMPO QUE EL DIRECTOR DEDICA AL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

3.1 FORMACIÓN PROFESIONAL	
Bachiller pedagógico	
Profesor	
Licenciado	
Curso de formación pedagógica	
Doctor	

3.2 NIVEL ESCALAFONARIO	
1	
2	

3.3. AÑOS DE EJERCER LA DOCENCIA	
Menos de 5	
5-10	
10-15	
15-20	
20-25	
25 -30	
Más de treinta	

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
3.4	Hace uso de la guía metodológica proporcionada por el MINED, para la planificación de contenidos					
3.5	Suele presentar planificaciones semanales					
3.6	Prepara material y recursos semanales para presentarlos en el aula					
3.7	Se organiza los tres momentos de las competencias dentro de la planificación didáctica					
3.8	Se realiza planificación en el aula, logra cumplir las metas propuestas					
3.9	Sus posibilidades de desarrollo profesional					

IV. DESEMPEÑO ESTUDIANTIL

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
4.1	El refuerzo para PAES que ofrece la institución le favorece a que se logren los objetivos propuestos en cada materia					
4.2	El colegio desarrolla planes estratégicos para mejorar el desempeño de los estudiantes tanto en lenguaje como en matemáticas					

V. FACTORES DE GESTION

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
5.1	Utilización de los servicios básicos como acceso a internet, computadoras para todos los estudiantes y otros equipo tecnológicos como herramientas de la calidad educativa					
5.2	La dirección realiza una función integradora de los estudiantes					
5.3	En primer semestre la planificación y estrategias del director mejoraron el rendimiento escolar					

VI. EFICACIA ESCOLAR

		1	2	3	4	5
		Insatisfecho	Nada satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	muy Satisfecho
6.1	Su relación con los docentes					
6.2	Su relación con los estudiantes					
6.3	Su relación con los padres de familia					
6.4	Su relación con las autoridades educativas					

VII. EXPERIENCIA Y FORMACION DEL DIRECTOR

7		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
7.1	Trabajo en equipo con el personal de la institución					
7.2	La colaboración de los profesores con la dirección					
7.3	Director promueve colaboración en la comunidad logrando que todos sigan la meta en común					
7.4	Director promueve las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.					
7.5	Director evidencia su liderazgo					

VIII. RENDIMIENTO ESCOLAR

8		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
8.1	El estudiante es el principal actor del aprendizaje por tanto realiza la mayor cantidad de actividades en el aula					
8.2	Incluye actividades extracurriculares para que sus estudiantes vinculen los conocimientos y habilidades adquiridas en el aula					
8.3	La mayoría de contenidos que imparte tienen actividades prácticas					
8.4	Renueva periódicamente los materiales para sus clases					
8.5	Incluye en sus clases materiales para motivar y apoyar los procesos de aprendizaje tales como videos, imágenes, música, frases, etc.					
8.6	El material didáctico es apropiado para el contexto, nivel académico, contenidos del estudiante					
8.7	Selecciona para sus clases bibliografía actualizada que responda a la realidad nacional					
8.8	Invita a expertos, profesionales, colegas y/o personas de la comunidad a sus clases para que los estudiantes enriquezcan sus perspectivas con respecto a una temática específica					
8.9	La evaluación responde a los tres momentos de las competencias dentro de la planificación didáctica					

8.10	Utiliza diferentes técnicas de evaluación que responda al estilo de aprendizaje del estudiante					
8.11	Aplica la meta-evaluación como un proceso de reflexión y análisis para mejorar el desarrollo de las clases.					
8.12	Sus evaluaciones suelen incluir algunos ítems de respuestas similares múltiples con la intención que los estudiantes discriminen lógicamente					
8.13	Imparte refuerzo para PAES					

ANEXO 4. CUESTIONARIO PARA DIRECTORES.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO APARICIO

OFICINA DE INVESTIGACIÓN ASOCIADA

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR

La presente investigación pretende obtener información para conocer los factores que inciden en el rendimiento de los estudiantes de bachillerato. 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.

Objetivo: Conocer la familiarización que poseen las funciones que realiza el director con las actividades desarrolladas en el centro educativo y como estas influyentes en el rendimiento académico de los estudiantes.

INDICACIÓN: Marque con una “X” la opción que considere conveniente. Responda con la mayor sinceridad posible, se ruega contestarlas todas. Gracias por su contribución a esta investigación.

2. NOMBRE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA:				3. CÓDIGO DE INFRAESTRUCTURA:		SELLO
3. SEXO	4. EDAD		5. ESTADO CIVIL		6. FORMACIÓN PROFESIONAL (ESCRIBIR NUMERICAMENTE DE FORMA ASCENDENTE)	
F		20-25	Soltero		Bachiller pedagógico	
		26-30			Casado	
		31-35	Unión libre		Curso de formación pedagógica	
		36-40	Divorciado		Doctor	
M		41-45	Viudo		Otros (especifique)	
		Más de 46				

7. NIVEL ESCALAFONARIO		8. TURNO QUE LABORA EN ESTE CENTRO		9. TIEMPO HA RECIBIDO FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN		10. AÑOS DE SERVICIO DE DIRECTOR	
1		Matutino		Menos de un año		Menos de 5	
				1-3 años		5-10	
		Vespertino		3-6 años		10-15	
2		Matutino y vespertino		6-10 años		15-20	
						20-25	
						25-30	
		Más de treinta					
Modalidad de Flexible				Más de 10 años			

I. GESTION DEL DIRECTOR

1	La cantidad de tiempo que invierte en las labores que desarrolla en una semana clásica de trabajo son:	HORAS		
1.1	Actividades puramente administrativas			

1.2	Se imparte alguna asignatura enfocada a valores éticos y morales	SI		NO	
-----	--	----	--	----	--

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1.3	Promueve desde su gestión una atmosfera ordenada, un ambiente de trabajo atractivo que ayuden a tener un aprendizaje eficaz					
1.4	Con frecuencia se hace buen uso del tiempo de aprendizaje para lograr óptimos resultados educativos					
1.5	Es frecuentemente observable la existencia de un plan de refuerzo académico que ayude a nivelar los conocimientos de todos los estudiantes.					

II. LA EFICACIA EN LA GESTION ESCOLAR

		1	2	3	4	5
		Malas	Regulares	Buenas	Muy Buenas	Excelentes
2.1	Participación de los padres					
2.2	Trabajo en equipo del personal de la institución					
2.3	La colaboración de los profesores con la dirección					
2.4	Entusiasmo entre los profesores					
2.5	El orgullo de los profesores por pertenecer al centro educativo					
2.6	Las relaciones entre profesores					
2.7	Las relaciones entre profesores y estudiante					
2.8	Las relaciones entre estudiantes					
2.9	Las relaciones entre profesores y padres de familia					

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
2.10	La gestión institucional eficaz realizada por su persona incide en el rendimiento académico de los estudiantes					
2.11	El refuerzo de la PAES que ofrece la institución le favorece a que se logren los objetivos propuestos en cada materia					
2.12	La aplicación de técnicas de organización de la institución favorecen al logro de objetivos educativos					
2.13	Que tan frecuente se evidencia su liderazgo en la institución					

III. EL TIEMPO QUE EL DIRECTOR DEDICA AL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

3	La cantidad de tiempo que invierte en las labores que desarrolla en una semana clásica de trabajo son:	HORAS
3.1	Asistencia pedagógica	
3.2	Reuniones con docentes	

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
3.3	Con que frecuencia supervisa la planificación docente					
3.4	Con que frecuencia da ayuda pedagógica al profesorado					
3.5	Los maestros establecen metas en el plan de grado para el refuerzo académico					

IV. DESEMPEÑO ESTUDIANTIL

	De las siguiente situaciones problemáticas, en qué medida considera que el instituto se encuentra en relación con ellas:	1	2	3	4	5
		Problema con solución	Problema muy serio	Problema de difícil solución	Problema con solución	No representa problema
4.1	Las bajas expectativas de los profesores sobre los estudiantes					
4.2	El ausentismo de los estudiantes					
4.3	El ausentismo de los profesores					
4.4	Didáctica y metodologías inapropiadas					
4.5	Falta de preparación de la clase					
4.6	Indisciplina del profesorado					
4.7	resistencia del profesorado a cambio de modelo educativo					
4.8	Desconocimiento del profesorado a los nuevos enfoques educativos					

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
4.9	Contempla en su cronograma de actividades el refuerzo académico					

V. FACTORES DE GESTION

5.1	Existe algún apoyo psicológico y espiritual para	Padres de Familia		Docentes		Estudiantes	
-----	--	-------------------	--	----------	--	-------------	--

		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
5.2	La infraestructura del colegio en relación a los espacios le permite realizar las actividades educativas con satisfacción					
5.3	Utilización de los servicios básicos como acceso a internet, computadoras para todos los estudiantes y otros equipos tecnológicos					

	como herramientas de la calidad educativa					
5.4	El colegio desarrolla planes estratégicos para mejorar el desempeño de los estudiantes tanto en lenguaje como en matemáticas					

	En qué medidas considera que su dirección pedagógica potencia a todas aquellas funciones, actividades y estructuras organizacionales directamente relacionados con el mejoramiento del trabajo docente.	1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
5.5	La creación de equipos de trabajo institucional					
5.6	Las relaciones que se establecen entre los equipos, especialmente entre el equipo de gestión y los equipos docentes					
5.7	La introducción de innovaciones curriculares					
5.8	La evaluación del progreso de los alumnos					
5.9	La observación y el asesoramiento didáctico a docentes					
5.10	La facilitación, en general, del desarrollo profesional y la formación permanente en los docentes					

VI. EFICACIA ESCOLAR

6		1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
6.1	Su trabajo como director logra que exista una función integradora de los estudiantes					
6.2	Suele promover las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa					
6.3	Es frecuente que su gestión estimule a toda la comunidad para que se lleven a cabo las actividades propuestas por el colegio					

6		1	2	3	4	5
		Insatisfecho	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
6.7	Como se siente en relación con la comunidad educativa					

VII. EXPERIENCIA Y FORMACION DEL DIRECTOR

7		1	2	3	4	5
		Bachiller pedagogo	Profesor	Licenciado	Curso Formación Pedagógica	Otros
7.1	Formación profesional					

7.2	Nivel Escalafonario		1		2	
-----	---------------------	--	---	--	---	--

		1	2	3	4	5
		menos 1 año	1-3 años	3-6 años	6-10 años	más de 10
7.3	Tiempo ha recibido formación en administración o gestión					

		1	2	3	4	5	6
		Menos 5 año	5-10 años	10-15 años	15-20 años	20-25	más de 30
7.4	Años de servicio como director						

		1	2	3	4	5
		Insatisfecho	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
7.5	Sus posibilidades de desarrollo profesional					

VIII. RENDIMIENTO ESCOLAR

8	Con base a su experiencia, podría decir cuáles son los factores que inciden positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes	1	2	3	4	5
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
8.1	Metodología del docente					
8.2	Calidad de la enseñanza					
8.3	Metodologías de enseñanza adecuadas a las necesidades del estudiante					
8.4	Los problemas en el aula se enfocan a metodologías inadecuadas					



ANEXO 5. PRUEBAS DE LENGUAJE Y MATEMÁTICAS

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO
 APARICIO
 OFICINA DE INVESTIGACIÓN ASOCIADA

PRUEBA DE LENGUAJE PARA SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	FECHA: _____ N°: _____
-------------------------------------	------------------------

Introducción: la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, en su interés de aportar significativamente al desarrollo académico y cultural del país, pretende por medio de este estudio conocer los factores que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes de bachillerato del país. Para ello, ha decidido realizar esta investigación la cual será desarrollada en los catorce departamentos y distribuida en cien instituciones de educación media.

Indicaciones: a continuación se te presenta una prueba muy similar a la que podrás obtener en la PAES, favor responderla de la forma más exacta posible, tratando de enfocarte en comprender el sentido general de lo que se pide. Es importante que te concentres y prestes tu atención estrictamente a poder responder eficazmente cada una de los ítems.

De las cuatro opciones, responder únicamente una que consideres que es la que más acierta y es la respuesta correcta. Para ello, deberás encerrar en un círculo la que consideres oportuna. Es importante que tengas cuidado no rellenar más de una porque automáticamente queda inválido el ítem.

Lee detenidamente el siguiente texto y responde las preguntas que se mencionan a continuación:

Celis; Júpiter
<p>Celis</p> <p>__ ¿Lo ves? ...En esta sociedad, o más bien en esta cárcel que ha construido el despotismo, todos llevamos un eslabón de la cadena: mi hija va a casarse sin amar a ese hombre ... y tú lo habrás visto en esa carta, él viene a ponerme grillos... La vanidad es el fango en que crece un pueblo como sembrado de parásitas: la vanidad une dos seres eternamente y la vanidad pone a un hombre bajo los pies de otros: ese eres tú. (Va a la ventana). Ven, mira quién es el más desgraciado. Ese pueblo que vuelve de sus fatigas es aún más esclavo: no lo advierte, pero vive para dar presidiarios a las cárceles y mujeres públicas a las calles. ¡Los nobles! ... Ellos tienen la peor parte, ¿sabes? Tú sientes, te retuerces de dolor bajo el látigo, se te compadece: ellos viven de su opresión y están orgullosos de ser infames... Tienen sobre sí muchos amos, y esas cadenas horribles, su vileza y adulación, suenan en las tinieblas de un inmenso presidio. El carcelero de medio mundo es un hombre despreciable, traidor a su patria, el Rey Fernando...Esclavo, ¿has visto esa blanca niña? Es mi hija: un lacayo del tirano la arranca de mis brazos: ella sigue la corriente fatal e irá contenta a manos de quienes yo desprecio. ¡Y tú, vil esclavo, escoria, nada!; ¿tú no ardes en cólera como yo?, ¿no te ahogas de indignación? ¡No gritas libertad! ¡Tú!... ¿Oye? Santiago Celis tiene su libertad en su pensamiento. Llegará hasta ella rompiendo por la muerte, si la encuentra a su paso... Puedo matar a mi hija antes que ella fructifique en el pantano como flor aciaga...Tú, si amases a una mujer que el destino ha puesto en la cúspide de la babel espantosa, si sólo llegases a pensarlo, serías colgado en la picota y muerto al furor vil de un látigo...</p> <p>Júpiter</p> <p>__ ¡Oh! ¿Qué es preciso hacer? Puesto que esas palabras todo lo derrumban y todo lo nivelan, ¿qué es preciso hacer? (...) ¿Qué he de hacer? ¡No más palabras!... ¡Libertad! ¡Rebelión! ¡Abajo el Rey! ¡Muera el Arzobispo! (...)</p> <p>“Júpiter” de Francisco GavidiaFragmento</p>

Favor identificar:

1. En el texto anterior predomina

- A. el sufrimiento marcado por la frustración sentimental.
- B. la búsqueda de la felicidad en el amor.
- C. la preocupación por alcanzar la libertad política.
- D. la rebeldía del protagonista.

2. Cuando Celis da mucho rodeo para plantear sus ideas a Júpiter, se utiliza la figura literaria llamada

- A. paradoja.
- B. perífrasis.
- C. pleonismo.
- D. sinestesia.

3. ¿Cuál es el propósito de las indicaciones que se presentan entre paréntesis en el texto que sigue?

“Parece que he venido a caer en manos de los conspiradores...(Retrocede) ¿Si irán a salir por esas puertas?...¡qué hacer? (...) (Va a salir cuando oye ruido de pasos y voces que llegan)...”

- A. Ayudar al director de teatro sobre cómo hacer la representación escénica de la obra.
- B. Dar a conocer las reflexiones que hace el personaje en una situación determinada.
- C. Describir las emociones del personaje que originan los conflictos en la escena.
- D. Señalar los obstáculos con los que se encuentra el personaje en un momento determinado.

4. La característica romántica con la que se identifica Celis es:

- A. un hombre incapaz de entender la sociedad en la que vive, existir no tiene ningún sentido para él.
- B. un hombre que se deja llevar más por las emociones que por la razón para alcanzar sus ideales.
- C. un hombre rebelde, capaz de morir por defender el amor de su hija y la libertad de los esclavos.
- D. un hombre valiente con espíritu libertario e inconforme con las normas sociales establecidas.

5. Identifica la oración en la que aparece un pronombre relativo.

- A. ¿Qué extraña casa es ésta?
- B. Él es quien la ha convenido con los demás.
- C. No eres nadie: te llaman Júpiter...
- D. Recuerdo que ese ardid me salvó la vida...

6. Todo lo que acontece en el teatro se comunica al espectador por medio de

- A. el diálogo.

- B. las acotaciones.
- C. los actos.
- D. un narrador.

7. Selecciona la mejor interpretación para la frase: "...En esta sociedad, o más bien en esta cárcel que ha construido el despotismo, todos llevamos un eslabón de la cadena..."

- A. El pueblo es digno de lástima, se encuentra esclavizado y no se da cuenta.
- B. Es una acusación al Rey Fernando por tener esclavizado a medio mundo.
- C. Todos están amenazados a ser esclavizados por decisión del Rey Fernando.
- D. Todos se sienten obligados a obedecer mandatos.

8. La idea central del texto es:

- A. El amor obligado de una mujer
- B. La desdicha de casarse con alguien a quien no se ama
- C. Las características de la sociedad actual
- D. Las futilidades del sistema social

9. Según el orden en que aparecen las palabras destacadas en la estrofa siguientes, estas son ejemplos de:

"La mágica esperanza anuncia un día en que sobre la roca de armonía expirará la pérfida sirena.
¡Esperad, esperemos todavía!".

- A. adjetivo, sustantivo, adverbio y verbo.
- B. adjetivo, verbo, sustantivo y adverbio.
- C. adverbio, adjetivo, sustantivo y verbo.
- D. sustantivo, verbo, adjetivo y adverbio.

10. En:

"Detente, **sombra** de mi **bien** esquivo, **imagen** del **hechizo** que más quiero, **bella** **ilusión** por quien alegre muero, **dulce** **ficción** por quien penosa vivo", las palabras destacadas son:

- A. adjetivos.
- B. adverbios.
- C. sustantivos.
- D. verbos.

PRUEBA DE MATEMÁTICA PARA SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	FECHA: _____ N°: _____
--	--------------------------------------

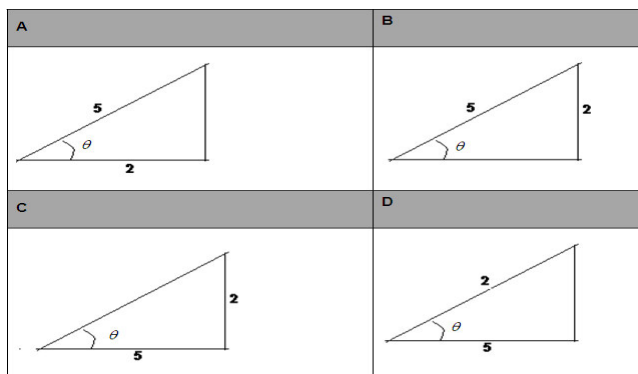
Introducción: la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, en su interés de aportar significativamente al desarrollo académico y cultural del país, pretende por medio de este estudio conocer los factores que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes de bachillerato del país. Para ello, ha decidido realizar esta investigación la cual será desarrollada en los catorce departamentos y distribuida en cien instituciones de educación media.

Debido a que las instituciones han sido elegidas al azar y sin ningún criterio específico, se ha considerado oportuno visitar tu institución para conocer cuál podría ser la posibilidad de éxito de ella. Además, como un aspecto muy importante se podría conocer el rendimiento educativo que tus compañeros y tú poseen en cuanto a esta área de conocimiento.

Indicaciones: a continuación se te presenta una prueba muy similar a la que podrás obtener en la PAES, favor responderla de la forma más exacta posible, tratando de enfocarte en comprender el sentido general de lo que se pide. Es importante que te concentres y prestes tu atención estrictamente a poder responder eficazmente cada una de los ítems.

De las cuatro opciones, responder únicamente una que consideres que es la que más acierta y es la respuesta correcta. Para ello, deberás encerrar en un círculo de la que consideres correcta. Es importante que tengas cuidado no rellenar más de una porque automáticamente queda inválido el ítem.

1) Si en uno de los triángulos rectángulos la $\sec \theta = 5/2$ ¿de cuál de los triángulos mostrados se obtuvo la razón trigonométrica?



2) Una escalera de 20 m de longitud se apoya contra una de las paredes exteriores de una casa formando un ángulo de 76° entre la escalera y el suelo. La distancia vertical que hay entre el extremo superior de la escalera y el suelo es

- A. 19.4 m
- B. 20.0 m
- C. 4.8 m
- D. 4.98 m

- 3) Una empresa realizó una encuesta a 275 personas del municipio de San Salvador para conocer sobre el medio donde suelen ver los anuncios publicitarios. Si el 60% dice que los ve en televisión, ¿qué cantidad de personas lo hace a través de otros medios?
- A. 215
 - B. 165
 - C. 110
 - D. 40
- 4) Marina pide a sus estudiantes que determinen el peso en gramos de la semilla que ella colocará en sus pupitres. Si los datos siguientes corresponden al peso encontrado, ¿cuál es la media del peso de las semillas?
- 0.13, 0.21, 0.46, 0.16, 0.41, 0.13, 0.28, 0.39, 0.24, 0.45, 0.31, 0.48, 0.39, 0.24, 0.05, 0.03, 0.03, 0.04, 0.21, 0.42, 0.13, 0.31
- A. 5.50
 - B. 0.13
 - C. 0.24
 - D. 0.25
- 5) Juan mide 1.57 m de estatura; está volando una piscucha y cuando levanta el enrollador a la altura de su cabeza, el hilo forma un ángulo de elevación de 50° , ¿a qué altura del suelo se encuentra la piscucha, si en ese momento Juan ha soltado 58 m de hilo?
- A. 46.00 m
 - B. 44.43 m
 - C. 59.57 m
 - D. 59.32 m
- 6) Los estudiantes del primer año de bachillerato en salud realizaron un estudio sobre el número de personas alérgicas a la penicilina, porque tienen conocimiento que algunas personas padecen de fuertes reacciones alérgicas a este medicamento. Entre sus hallazgos, de un total de 500 personas, 50 resultaron ser alérgicas; 45 no se supo y el resto, no eran alérgicas. A partir de la información anterior, ¿cuál es el porcentaje de personas que resultaron ser alérgicas a dicho antibiótico?
- A. 45%
 - B. 19%
 - C. 10%
 - D. 50%
- 7) El entrenador del mejor equipo del mundo decide recopilar y organizar el peso y la altura de cada uno de sus nuevos jugadores; pero él desconoce qué tipo de variables son éstas. Si tú fueras asistente del entrenador y te consultara, ¿qué tipo de variables le dirías que son?
- A. Cualitativas ordinales.
 - B. Cualitativas nominales.
 - C. Cuantitativas discretas.
 - D. Cuantitativas continuas.

8) Selecciona el término general (o término n -ésimo) que corresponde a la sucesión: 17, 15, 13,...

- A. $17-2n$
- B. $15-2n$
- C. $15+2n$
- D. $19-2n$

9) Se interpolan tres medios aritméticos entre 8 y -12, ¿cuál de los siguientes términos representa uno de esos medios aritméticos?

- A. -10
- B. -7
- C. -5
- D. -4

10) ¿Cuál de las siguientes sucesiones es geométrica?

- A. 1 2, 1, 3 2, 2, 5 2, ...
- B. -8, -4, 0, 4, 8, ...
- C. 1, 2, 4, 8, 16, ...
- D. 21, 23, 25, 27, ...

