

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES**



**INCIDENCIA DE DIRECTORES EN LA ADMINISTRACIÓN PEDAGÓGICA DE CINCO CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 07-01, MUNICIPIO DE SAN RAMÓN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR**

**PRESENTADO POR:**

<b>ROMEO SALVADOR AGUILAR BELLOSO</b>	<b>Carné AB97001</b>
<b>XIOMARA BEATRIZ ÁLVAREZ LÓPEZ</b>	<b>Carné AL06014</b>
<b>ROXANA DEL CARMEN CAMPOS DE BARAHONA</b>	<b>Carné CB18053</b>
<b>JOSELYN SOFÍA ESCALANTE DE QUINTANILLA</b>	<b>Carné EG12023</b>
<b>MARÍA DE LOS ÁNGELES MARTÍNEZ CARBAJAL</b>	<b>Carné MC18180</b>

**FEBRERO 2021**

**SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**



**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**RECTOR:**

**MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**VICERECTOR ACADÉMICO:**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO:**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**

**SECRETARIO GENERAL:**

**MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**



**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**DECANO:**

**MSC. ING. ROBERTO ANTONIO DÍAZ FLORES**

**VICEDECANO:**

**MSC. LIC. LUIS ALBERTO MEJÍA ORELLANA**

**SECRETARIO**

**MSC. LIC. CARLOS MARCELO TORRES ARAUJO**

**COORDINADOR DE LOS PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES:**

**LIC. JONATHAN ADRIÁN AGUILAR GARCÍA**

**DOCENTE ASESOR:**

**LIC. VITTIA PATRICIA RAMÍREZ**

## INDICE

Agradecimientos	
Dedicatoria	
Resumen .....	xii
Introducción.....	13
<b>CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Objetivos.....	15
1.2 Objetivo general .....	15
1.3 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación .....	16
1.5 Planteamiento del problema .....	18
1.6 Delimitaciones .....	20
1.6.1 Delimitación espacial .....	20
1.6.2 Delimitación temporal .....	20
1.6.3 Delimitación social.....	21
<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes históricos del perfil del director .....	22
2.2 Evolución de la figura del director .....	23
2.3 En la actualidad .....	24
2.4 Características de la dirección escolar efectiva .....	25
2.4.1 Claridad de propósito.....	25
2.4.2 Participativa.....	26
2.4.3 Efectiva.....	26
2.5 Director responsable de la gestión escolar efectiva.....	27
2.6 Director, gerente, administrativo y líder pedagógico .....	28
2.6.1 Director- gerente.....	28
2.6.2 Roles de director gerente .....	29
2.6.3 Representante de la institución y del Ministerio de Educación.....	29

2.6.4 Líder motivador y negociador .....	29
2.6.5 Gestor de recursos .....	29
2.6.6 Organizador y planificador de acciones .....	29
2.6.7 Evaluador en el ámbito escolar.....	30
2.6.8 Dinamizador de la información .....	30
2.6.9 Autoevaluador de su desempeño profesional .....	30
2.7 Administración .....	31
2.7.1 Administración educativa.....	31
2.7.2 Director líder pedagógico .....	32
2.7.3 Roles del director como líder pedagógico .....	32
2.7.4 Gestor del currículo .....	32
2.7.5 Promotor de cambio.....	33
2.7.6 Monitorea indicadores educativos .....	33
2.7.7 ¿Cómo logra el director ser gerente y líder pedagógico de su centro educativo .....	33
2.7.8 Uso de una agenda de trabajo .....	34
2.7.9 Delega responsabilidades .....	34
2.7.10 Toma decisiones .....	34
2.8 Pasos para organizar y desarrollar una reunión efectiva .....	35
2.9 Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.....	37
2.10 Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.....	37
2.11 Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.....	38
2.12 Elementos para que el director desarrolle una efectiva visita pedagógica al aula.....	39
2.13 Promueve el desarrollo profesional de los docentes.....	40
2.14 Principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico puedan implementar en el centro educativo .....	40
2.14.1 Círculos de estudios.....	40
2.14.2 Intercambio de experiencias .....	40
2.14.3 Proyectos de investigación-acción.....	41

2.14.4 Talleres de reflexión crítica sobre la práctica educativa.....	41
2.14.5 Autoformación.....	41
2.14.6 Jornadas de formación permanente .....	42
2.15 Promueve la innovación pedagógica .....	42
2.16 El liderazgo del director .....	43
2.17 Distribución de recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje.....	44
2.18 Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.....	44
2.19 Organización del presupuesto escolar .....	45
2.19.1 Organización de recursos financieros transferidos por MINEDUCYT.....	45
2.20 Definición de términos .....	46
2.21 Base Legal .....	48
2.21.1 Ley General de Educación.....	48
2.21.2 Reglamento de la Ley de la Carrera Docente .....	49
2.21.3 Atribuciones del director .....	50
<b>CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Método de la investigación.....	52
3.2 Tipo de investigación.....	52
3.2.1 Descriptiva.....	53
3.2.2 De campo.....	53
3.3 Población y muestra.....	54
3.3.1 Población .....	54
3.3.2 Muestreo aleatorio simple .....	55
3.4 Operacionalización de las variables de los objetivos .....	56
3.5 Técnicas a utilizar para la recolección de la información .....	60
3.5.1 Técnica de entrevista .....	60
3.5.2 Técnica de encuesta .....	60
3.6 Validación de instrumentos .....	61
3.7 Plan de levantamiento de datos .....	61
3.8 Procesamiento de la información .....	62
3.9 Presentación de la información.....	63

3.10 Análisis de la información.....	64
--------------------------------------	----

#### **CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Resultados obtenidos .....	65
--------------------------------	----

4.2 Matriz de análisis de entrevista a directores.....	68
--	----

4.3 Presentación resultados de encuesta .....	79
---	----

#### **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	94
------------------------	----

5.2 Recomendaciones .....	96
---------------------------	----

Referencias .....	97
-------------------	----

#### **Anexos**

Anexo 1: Encuesta a docentes .....	99
------------------------------------	----

Anexo 2: Entrevista a directores.....	101
---------------------------------------	-----

Anexo 3: Mapas satelitales de centros educativos.....	103
---	-----

Anexo 4: Fotografías visitas a centros educativos.....	106
--	-----

Anexo 5: Fotografías de entrevista a directores .....	107
---	-----

Anexo 6: Fotografías encuesta a docentes de los centros educativos.....	109
---	-----

Anexo 7: Presupuesto y financiamiento .....	110
---	-----

Anexo 8: Cronograma de actividades.....	111-112
---	---------

## Índice de Tablas

Tabla N° 1 Centros educativos de investigación del municipio de San Ramón.....	54
Tabla N° 2 Cantidad de docentes de los centros educativos de la investigación.....	55
Tabla N° 3 Operacionalización de las variables de los objetivos .....	56-59
Matriz de análisis de entrevista a directores	
Tabla N° 4. Pregunta 1 .....	68
Tabla N° 5. Pregunta 2.....	69
Tabla N° 6. Pregunta 3.....	70
Tabla N° 7. Pregunta 4.....	71
Tabla N° 8. Pregunta 5.....	72
Tabla N° 9. Pregunta 6.....	73
Tabla N° 10. Pregunta 7.....	74
Tabla N° 11. Pregunta 8.....	75
Tabla N° 12. Pregunta 9.....	76
Tabla N° 13. Pregunta 10.....	77
Presentación de Resultados de encuesta a docentes	
Tabla N° 14. Pregunta 1 .....	79
Tabla N° 15. Pregunta 2.....	80
Tabla N° 16. Pregunta 3.....	81
Tabla N° 17. Pregunta 4.....	82
Tabla N° 18. Pregunta 5.....	83
Tabla N° 19. Pregunta 6.....	84
Tabla N° 20. Pregunta 7.....	85
Tabla N° 21. Pregunta 8.....	86
Tabla N° 22. Pregunta 9.....	87
Tabla N° 23. Pregunta 10.....	88
Tabla N° 24. Pregunta 11.....	89
Tabla N° 25. Pregunta 12.....	90
Tabla N° 26. Pregunta 13.....	91



Tabla N° 27. Pregunta 14.....	92
Tabla N° 28. Pregunta 15.....	93
Tabla N° 29. Presupuesto y financiamiento.....	110
Tabla N° 30. Cronograma de actividades .....	111-112

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios nuestro creador**

Por su infinita bondad y misericordia hacia nosotros sus hijos, por la vida, y por permitirnos llegar a este punto de un gran reto que decidimos tomar, culminando nuestros estudios de forma exitosa.

### **A nuestra familia**

Por ser un pilar fundamental en nuestras vidas y nuestro proceso de estudios, este logro es en gran parte gracias a ellos, ya que son el motor que nos inspira a superarnos y seguir cosechando frutos para nuestra satisfacción personal y profesional.

### **A nuestros hermanos en Cristo**

La oración es la llave para obtener una mayor bendición, es por ello que agradecemos a cada uno de nuestros hermanos en Cristo que nos han llevado en constantes oraciones para que podamos culminar nuestro trabajo de grado satisfactoriamente.

### **A nuestros compañeros**

Sabemos que el proceso es difícil pues para lograr un buen resultado se necesita de trabajo en equipo, colaboración, respeto y sobre todo no perder de vista el objetivo que queremos lograr dejando de lado cualquier discrepancia. Agradecemos la dedicación y la tolerancia de cada miembro de este equipo.

### **A directores y docentes**

Por darnos la oportunidad de adentrarnos en cada uno de los cinco centros educativos y poder así realizar nuestro trabajo de investigación. De igual forma agradecemos la disponibilidad de los docentes en colaborar con nuestra investigación.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a Dios todo poderoso, ya que sabemos que es el centro de nuestras vidas, por la vida misma y por habernos iluminado hacia el camino correcto y haber concluido de manera exitosamente nuestro proceso de formación académica. A nuestros padres por su amor, dedicación, cariño, por darnos su apoyo incondicional en cada momento de nuestra vida, como también por guiarnos por los senderos del bien y enseñarnos a afrontar los desafíos cotidianos y sobreponernos a estos (Algunos de grata recordación). A esposa y esposos, por su comprensión y acompañamiento, pues han sabido apoyarnos para continuar y nunca renunciar a nuestro proyecto académico. De igual manera a nuestros hijos e hijas por su paciencia y comprensión ya que dejamos de compartir muchos momentos en familia. A nuestros hermanos y hermanas por su cariño, comprensión, ayuda en todos los momentos a lo largo de nuestro proceso académico. A nuestro equipo de tesis, que uno a otro ha representado ser apoyo en cada momento que compartimos del desarrollo de nuestra carrera.

## **Resumen**

A lo largo de la historia se muestra el reconocimiento de muchas personas que han jugado un papel importante en la educación, es decir que se han destacado por su liderazgo parte de ello lo representan los directores o líderes pedagógicos. Con el afán de administrar cada una de las instituciones que están al servicio de la formación y preparación académica; es decir la figura del director al frente de las instituciones educativas es indispensable partiendo que es el responsable de coordinar aspectos como la organización de todo el quehacer administrativo, académico y pedagógico. Por cuanto, la investigación presenta los elementos legales a los cuales deben someterse un docente que desee ostentar al cargo de director, siendo estas personas idóneas comprometidas con una visión que trascienda al sentir, pensar y actuar de la comunidad educativa. Esto se alcanza a través de una gestión responsable y efectiva.

## **Summary**

Throughout history, the recognition of many people who have played an important role in education is to say that some of their leadership has been highlighted by pedagogical directors or leaders. With the desire to manage each of the institutions that serve the training and academic preparation; that is to say the figure of the director at the head of the educational institutions is indispensable on the basis that it is responsible for coordinating aspects such as the organization of all administrative, academic and pedagogical work. So, the research presents the legal elements to which a teacher who wishes to hold the position of director must submit, being these suitable people committed to a vision that goes beyond feeling, thinking and acting the educational community. This is achieved through responsible and effective management.

**Palabras claves:** liderazgo, pedagógico, director, gestión.

**Keywords:** leadership, manage, pedagogical, director, management.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se enfoca en el quehacer administrativo y pedagógico de los directores de cinco centros educativos, distrito 07-01 del municipio de San Ramón, Departamento de Cuscatlán.

A lo largo de la historia las instituciones educativas han sufrido importantes y comprensibles cambios que han determinado nuevas formas de concebir la enseñanza al profesor y al director, quienes se sustentan bajo lineamientos legales fundamentados en la Ley General de Educación, Ley y Reglamento de la Carrera Docente, Normativa de Evaluación al Servicio de los Aprendizajes y del Desarrollo y otros.

El trabajo contiene en su primer capítulo las generalidades de la investigación, además los objetivos del perfil de los directores en el área administrativa, pedagógica y las valoraciones del sector docente, quienes conocen el rol administrativo que sus directores desempeñan en las instituciones; como también las funciones que le corresponden como docentes.

El capítulo dos del marco teórico describe una reseña sobre la evolución de la educación, pedagogía y los cambios que han surgido a través de diversas reformas en la cual se crea la figura del director, a quien se le asigna la directriz pedagógica y administrativa del proceso enseñanza aprendizaje que por medio del liderazgo logra obtener mejores resultados ya que diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos.

El capítulo tres presenta detalladamente el tipo de metodología de investigación que se ha utilizado, las cuales son: descriptivo, explicativo y de campo. Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de información fueron: encuesta dirigida a treinta y ocho docentes de los centros educativos tomados para la investigación y entrevista dirigida específicamente a directores de los cinco centros educativos.

En el capítulo cuatro se hace referencia al análisis e interpretación de resultados que obtuvimos con el desarrollo de la investigación, desglosando los resultados obtenidos y presentando una matriz de análisis de las entrevistas realizadas a los directores, también se

reflejan los resultados que arrojaron las encuestas dirigidas a los docentes de las cinco instituciones educativas.

Finalmente se presenta en el capítulo cinco las conclusiones y recomendaciones realizadas por el equipo investigador.

## **CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Objetivos**

### **1.2 Objetivo general**

- Analizar la incidencia de los directores en la administración pedagógica de cinco centros educativos del Municipio de San Ramón, Distrito 07-01, Departamento de Cuscatlán.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Identificar si el perfil de los directores cuenta con las características idóneas para la administración pedagógica de los centros educativos.
- Verificar por medio de instrumentos de recolección de datos, si se ejerce la dirección pedagógica para la consecución de los objetivos del centro educativo.
- Proponer estrategias para el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el marco legal de la administración pedagógica.

## 1.4 Justificación

El propósito de la investigación como finalidad es analizar la incidencia en la administración pedagógica de los directores, sabiendo que el papel fundamental que juega un director en la institución educativa por los rasgos de liderazgo como guía, orientador, ejecutor de decisiones que aseguren el desarrollo de los centros educativos y de cada uno de los que conforman la comunidad educativa.

A raíz de esta situación se ha tomado a bien abordar la investigación y conocer la incidencia del perfil encontrado en cada uno de los directores según las labores ejecutadas por parte de ellos, partiendo de preguntas como; si los directores cuentan con las características idóneas para la administración pedagógica, si se ejerce la dirección pedagógica para la consecución de los objetivos del centro educativo y si se proponen estrategias para el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el marco legal de la administración pedagógica.

En vista de la necesidad existente que se percibe en la administración de los centros educativos, y una serie de vacíos que persisten a causa de una inadecuada preparación de los directores, quienes por carecer de esta no se refleja de forma direccional en los centros educativos un verdadero perfil del director como responsable directo de las instancias académicas, de allí la importancia de una investigación que ve la necesidad de identificar el efecto de la administración pedagógica que poseen los diferentes directores de los centros educativos con el fin de proporcionar ideas y conceptos que permitan determinar la eficiencia de la organización institucional y la relevancia que mantienen dentro de cada centro educativo, y como dicha figura influye de manera positiva o negativa en cada aspecto o espacio dentro de la institución educativa.

Conociendo las funciones que debe ejecutar un director dentro de la administración escolar bajo un perfil idóneo, el cual en la actualidad en algunos casos no se cumple por la falta de comunicación, organización y liderazgo; es por esta razón que en algunas instituciones educativas se encuentran con deficiencias en el área pedagógica, administrativa, financiera y organizativa que afectan directamente el proceso de enseñanza



aprendizaje en los estudiantes, creando un déficit a nivel institucional, como también desconfianza directa del quehacer como director. Caso contrario de los cinco centros educativos que abarcamos en nuestra investigación ya que en los resultados obtenidos podemos analizar que el trabajo que realiza cada uno de ellos es excelente; pues realiza diagnósticos institucionales, presenta a su planta docente el Proyecto Educativo Institucional, toma en cuenta sugerencias u opiniones del personal docente, realiza visitas al aula, sugiere alternativas de mejora, mantiene una relación armónica laboral entre el personal docente, entrega material didáctico y oportuno, posee conocimientos acerca de técnicas pedagógicas para el logro de mejoras en la institución. Todos estos son elementos fundamentales que los directores de los centros educativos de nuestra investigación realizan como tal.

Los beneficiados con esta investigación son los docentes y alumnos ya que si el director aplica una adecuada administración pedagógica en el centro educativo estos se ven reflejados en el logro de objetivos y metas en el aprendizaje de los educandos.

## 1.5 Planteamiento del Problema

Es indispensable que todo centro educativo cuente con un ente que funja como responsable de estas instancias, que impulse la innovación en lo que concierne a las estrategias de enseñanza como a la metodología a emplear por los docentes en pro de los educando; así también realizar de manera eficiente los roles que corresponden, lo cual refleje el verdadero perfil como director

La incidencia de los directores impacta en gran medida dentro de la Administración pedagógica de las instituciones educativas; ya que la vida escolar consiste básicamente, en este tipo de actividades tales como la planificación, organización, dirección, supervisión, ejecución, presupuesto y atención a empleados, alumnos y padres de familia. Todo esto guiado por el director quien constituye la principal gestión y gerencia administrativa por medio del liderazgo del centro escolar quien además será el responsable del éxito o fracaso en la organización institucional, es decir el director es la primer autoridad y representante legal del centro educativo, conforme a normas y lineamientos establecidos en la Ley General de Educación y su respectivo reglamento.

Considerando la siguiente función como una de las más fundamentales:

“Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones” (MINED, 1996, p.10).

Por lo anterior se puede decir que la función del director es muy compleja y exigente ya que requiere de conocimientos, habilidades, destrezas administrativas, liderazgo y experiencias; reflejando un alto grado de ética profesional y una conducta apropiada, por eso el perfil del director es de suma importancia ya que la persona idónea a este puesto debe de tener una preparación adecuada para desarrollar al máximo todas sus capacidades y cualidades, como un ente de cambio continuo en la administración del centro escolar así mismo en el área pedagógica; sin embargo en muchos centros escolares no se toman en cuenta y por muchos años se mantienen como directores personas interinas que no están en constante aprendizaje por lo cual no fortalecen las áreas necesarias para cumplir con dicho cargo.

A nivel de país existen diversas experiencias en renovación pedagógica, muchas de ellas son el producto de la motivación y compromiso de docentes, entidades e instituciones educativas estatales y privadas, enfocadas en el que hacer educativo aportando diseños de planes y programas educativos que contribuyen al mejoramiento de la calidad en educación.

## **1.6 Delimitaciones**

### **1.6.1 Delimitación espacial**

Si bien sabemos la delimitación espacial en una investigación, requiere determinar el lugar, el ámbito, región, país en que se desarrolla el objeto de investigación.

La determinación de la dimensión espacial es necesaria porque a veces es difícil realizar una investigación en todo un país, toda una región o toda una comunidad. También es cierto que las características propias de la variable de un estudio no necesariamente son las mismas en dos regiones diferentes, ni los resultados pueden explorarse a otros países, regiones o comunidades. (Pineda, 1994, p.48)

La Investigación se llevará a cabo en cinco Centros Educativos: Centro Escolar Cantón San Pablo, Complejo Educativo Rafael Cabrera, Centro Escolar San Pedro, Centro Escolar Cantón San Agustín y Centro Escolar Caserío Loma Abajo, Cantón San Pedro del Municipio de San Ramón, Departamento de Cuscatlán.

### **1.6.2 Delimitación temporal**

En toda investigación es necesario delimitar o establecer el tiempo para la investigación de hechos o fenómeno. Según Dieterich, (1996) afirma que: “Al igual que la delimitación en el espacio, la delimitación en el tiempo es generalmente necesaria para que el tema/objeto de investigación pueda ser trabajado satisfactoriamente ante las limitaciones de información, tiempo, recursos materiales y conocimientos del investigador” (p. 64-65).

Por lo tanto nuestra investigación se realizó durante el período de enero a noviembre 2020.

### **1.6.3 Delimitación social**

Cuando hablamos de delimitación social sabemos qué hace referencia a las personas que serán objeto de estudio.

Desde este momento es necesario analizar y definir cuál es la población sujeto de la investigación, o sea, en quienes se realizará el estudio. Este es un análisis preliminar de la población, pues dicho aspecto será retomado en el momento de definir el diseño de la investigación. (Pineda, 1994, p.48)

El proceso de investigación se aplicará a cinco directores y treinta y ocho docentes de los diferentes Centros Educativos.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes históricos del perfil del director**

Se ha considerado de mucha importancia indagar sobre la evolución que ha tenido el director a través del tiempo, y para esto es necesario recabar información de algunos países, de diferentes continentes como: Europa y América Latina.

La Ley de Ordenación de la Enseñanza Media (1953) establece el modelo de Dirección Escolar. Es la administración que nombra al director del centro de la terna de profesores numerarios propuesta por el claustro y el rector de distrito, teniendo potestad para desestimar la propuesta y para cesar al director. En el proceso de elección cobra especial importancia la experiencia docente, la categoría y la antigüedad, sin que se requiera formación específica para el cargo, su labor es marcadamente burocrática considerado como el representante jurídico del centro gozando de una situación administrativa superior a la de sus compañeros docentes. (Garnica, 2014, p.142)

Dicho anteriormente en el año 1953 surge el modelo de Dirección Escolar donde el director es elegido tomando en cuenta una serie de requisitos, sin tomar una formación específica para el cargo.

Ya en 1970 la Ley General de Educación hacía gala de ciertos tintes democráticos, estableciendo entre sus objetivos fundamentales hacer partícipes de la educación a todos los españoles, ofrecer igualdad de oportunidades educativas y desarrollar al máximo las capacidades de todos los alumnos. Con ella quedó abolido el Cuerpo de Directores, aunque habría que esperar al Decreto de 30 de agosto de 1974 para que se regulara el ejercicio de la función directiva en los centros públicos de Educación General Básica. Este decreto determina que todo centro tendrá un director, que deberá pertenecer al Cuerpo de Profesores de Educación General Básica, poseer una especial formación educativa y someterse a reentrenamiento periódico para ejercer permanentemente la función directiva.(Garnica, 2014, p. 143)

Por otra parte, en España mediante un decreto se estableció el ejercicio de las funciones directivas en los centros educativos públicos, al establecer funciones directivas

por ende se debía contar con un director quien tenía que formarse para obtener dicho cargo y mantenerse en constantes capacitaciones.

## **2.2 Evolución en la figura del director**

Durante muchos años el director ha sufrido varios cambios y ha ido evolucionando a lo largo de la historia y diferentes legislaciones. En 1898 aparece la figura del director, no como director en sí, sino más bien como una persona encargada del centro escolar. Se crean lo que conocemos como “Escuelas Normales”, denominadas en aquella época con el nombre de Anejas.

Hasta la primera Ley de Educación no aparece la figura del director tal y como lo conocemos en la actualidad, aunque en aquella época eran personas especialmente formadas para ello, incluso que tenían que realizar cursos para poder ejercer como tal, con la sucesión de las distintas leyes y reformas en educación, esta figura de persona formada para ser director desaparece y empiezan a ser directores los propios profesores del centro escolar, que llegan incluso a ser votados por sus propios compañeros.

Vamos avanzando hasta llegar a la actual legislación, para ser director se requieren tres requisitos:

- Llevar 5 o más años en el centro educativo.
- De forma opcional, la realización de ciertos cursos.
- Presentar un proyecto de organización del centro.

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

En España y Europa de hace unos años, las aulas eran homogéneas (a nivel socioeconómico y cultural) y la gran mayoría rural, la enseñanza obligatoria llegaba hasta los 12 o 14 años, y el docente, aunque no bien pagado, era un referente social y su profesión era respetada y reconocida por la sociedad.

Ramón (como se citó en Alvarez, 2003) piensa que:

En el contexto era relativamente fácil dirigir un centro educativo, en el cual, los valores estaban bien definidos y asumidos, así como el respeto a la autoridad. Por lo que el director, salvo excepciones, se dedicaba a representar institucionalmente a la escuela. Pero todo esto ha cambiado y la escuela de hoy en día, sufre una enorme presión causada por los cambios tecnológicos, que han transformado las sociedades modernas en realidades complejas, que evolucionan en un vertiginoso desarrollo que tiene en el conocimiento y la información el motor de desarrollo económico y social. (Pag.1)

Antropológicamente, la enseñanza ha evolucionado con base a las técnicas y estrategias que se aplican en el proceso enseñanza aprendizaje, con el pasar del tiempo donde antes el director era un vocero o representante de la institución, respetado y reconocido por la sociedad, hoy en día la tecnología ha dinamizado la educación en diferentes ámbitos a través de los sistemas informáticos donde el rol administrativo del director es más eficiente desde la aplicación de las TIC'S.

Por tanto, la educación se ha establecido como clave de progreso económico, de la mejora del nivel de vida y del logro de una sociedad. Ideales que se pensaron que serían conseguidos al universalizar la educación, pero que lejos de su consecución han acarreado otra serie de problemas como es la falta de calidad en la educación. Sobre la base de estos postulados, vamos a realizar una reflexión constructivista de la dirección de los centros educativos de ámbito público en la etapa obligatoria. La actividad de los directores escolares, incide de una manera muy directa sobre la calidad de la institución escolar y por tanto en el rendimiento de los alumnos que son el fin último de todo sistema educativo que se precie como tal.

### **2.3 En la actualidad**

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos, económicos, tiempo, ambiente e infraestructura que logren el resultado esperado y la obtención de aprendizajes significativos.



La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

El director de un centro educativo es el representante máximo del mismo en todos los ámbitos de su funcionamiento y comparecencia.

Derivada en cierto modo, de esta representatividad, corresponde al director el ejercicio de la jefatura o dirección de todo el personal, como la presidencia de órganos de representación que inciden en la trayectoria general del centro. A esta función de máxima dirección se suman las obligaciones que le corresponden como miembro de los mencionados órganos como responsable del cumplimiento de los acuerdos que se toman de modo colegiado. (Palacios, 1994, pág. 169)

Con base a nuestra investigación podemos decir que los centros educativos “Complejo Educativo Rafael Cabrera”, Centro Escolar “Cantón San Pablo”, Centro Escolar “Cantón San Agustín”, Centro Escolar “Caserío Loma Abajo, Cantón San Pedro” y Centro Escolar San Pedro Loma Alta”, si se da una dirección escolar efectiva ya que los directores proyectan a sus comunidades educativas pasión para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes y alcanzar los objetivos propuestos.

## **2.4 Características de la dirección escolar efectiva**

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

### **2.4.1 Claridad de propósito**

Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual PEA, que unifiquen y articulen los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.

### **2.4.2 Participativa**

Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

Ambas características se cumplen en los cinco centros educativos ya que con la elaboración y ejecución de los planes institucionales se logra involucrar a los docentes, padres de familia y estudiantes.

### **2.4.3 Efectiva**

La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional caracterizada por:

Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos, ya que desde el inicio de año los docentes deben realizar un diagnóstico y proponerse metas altas logrando tener la confianza de los estudiantes obteniendo resultados académicos colectivos de los alumnos

“Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional. La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero” (MINED, 2008, p.7).

La efectividad de una administración escolar depende de diferentes aspectos, los cuales estén conectados a una planificación basada en objetivos, en donde estos abarquen las necesidades, las problemáticas y búsqueda de soluciones de todo lo relacionado al quehacer académico del centro educativo, no obstante este proceso resulta ser más efectivo cuando interactúan las diferentes sectores como lo son el director, docentes, padres de familia y alumnos, que en conjunto hacen posible la efectividad de los planes y programas. Por cuanto, la coordinación entre los sectores sociales tiene como resultado una dirección escolar efectiva.

## **2.5 Director responsable de la gestión escolar efectiva**

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerencia, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa. (MINED, 2008, p.8)

El quehacer del director está asociado a los lineamientos que el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología ya ha determinado. No obstante, como administrador tiene la facultad de adecuar o innovar las directrices que vayan en pro de una administración competitiva como también académica.

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución, que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida.

El saber, saber hacer, saber ser; es fundamental en todo director educativo ya que además de ser sistemático, metódico, organizado y contar con habilidades y destrezas debe poseer valores morales para lograr una mejor convivencia entre la comunidad educativa a su cargo.

Si bien sabemos que un comportamiento ético consiste en la valoración que la persona tiene sobre su propia dignidad por ende en la figura del director es un valor

fundamental que no se puede desvincular, siendo esta una cualidad identificada en su totalidad en los directores de los centros educativos intervenidos a través de la investigación.

## **2.6 Director gerente, administrativo y líder pedagógico**

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con tres funciones estratégicas:

### **2.6.1 Director gerente**

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Por tal razón un director-gerente efectivo será aquel que:

Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica. Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo. Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes. Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales. (MINED, 2008, p.9)

Para que un director sea efectivo es importante que cumpla los lineamientos proporcionados por el MINED, pero también es relevante que ejerza un liderazgo en la institución para que haya un mejor involucramiento de los docentes para la toma de decisiones pedagógicas encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, existiendo una buena organización tanto de recursos materiales, humanos y financieros

### **2.6.2 Roles del director gerente**

El director como gerente o máxima autoridad, cumple diferentes roles que se detallan a continuación:

#### **2.6.3 Representante de la institución y del Ministerio de Educación:**

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINEDUCYT ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINEDUCYT y a los acuerdos de su comunidad educativa.

#### **2.6.4 Líder motivador y negociador**

Guía, anima, motiva y media su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

#### **2.6.5 Gestor de recursos**

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

#### **2.6.6 Organizador y planificador de acciones**

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidad

### **2.6.7 Evaluador en el ámbito escolar**

Reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

### **2.6.8 Dinamizador de la información**

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

### **2.6.9 Auto evaluador de su desempeño profesional**

Todo director debe realizar una autoevaluación sobre el trabajo que está realizando en función de mejoras en la institución educativa. MINED (2008) plantea.

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación. (p.11).

Podemos analizar que el rol que desempeña un director debe cumplir con una serie de características que engloban en su totalidad sus funciones como: líder, motivador, gestor, organizador, evaluador e inclusive autoevaluador de su desempeño profesional, es decir, tendrá que verificar las fortalezas de su administración, como también los vacíos que no se han logrado superar, convirtiéndose en desafío que de una u otra forma deberán ser tratados desde la administración escolar.

## **2.7 Administración.**

Significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical.

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos” Fayol (citado por Chiavenato, 2006, p. 97)

### **2.7.1 Administración educativa**

Observamos que la administración estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere de saber cómo, cuándo, por qué, etc.... a provechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa. Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, si observamos que éstas proveen más que un bien y servicio determinado, entonces coartamos la esencia y trascendencia de la institución educativa. En sí misma es el conocimiento que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad. (Aguirre, 2012, p.14)

Todo proceso de carácter administrativo está inclinado a la coordinación de recursos humanos, materiales, económicos entre otros.

Desde el ámbito educativo entran muchos aspectos en juego, debido que en esa área convergen los actores principales del proceso educativo, paralelamente a los factores académicos que son el fundamento de la administración educativa, pues a través

de estos se forman, se prepara a las sociedades desde la perspectiva cognitiva. Por cuando la coordinación del proceso educativo debe ser de forma sistemática.

### **2.7.2 Director líder pedagógico**

Todo director debe ser líder en el área pedagógica, con capacidades que proyecten y animen al personal que tiene a su cargo y sobre todo que estas beneficien los aprendizajes de los estudiantes.

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. MINED pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad. (MINED, 2008, p.12)

La figura administrativa a nivel de los centros escolares, no se remite al simple hecho de representar a una instancia de esta magnitud, sino a admitir y responder al cargo que ostenta, lo cual lo conlleva a impulsar los planes y programas, apoyados en estrategias académicas de los cuales se espera la obtención de buenos resultados para la comunidad educativa.

### **2.7.3 Roles del director como líder pedagógico.**

Considerando que la administración de los centros escolares es responsabilidad de los directores, ello conlleva a que cumpla con los lineamientos del Ministerio de Educación de forma responsable, al grado tal que no debe olvidar sus funciones a fin de que los resultados sean grandes logros en donde la comunidad educativa sea la más favorecida de la exitosa administración.

### **2.7.4 Gestor/a del currículo**

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:



Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

### **2.7.5 Promotor del cambio**

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros Centros Escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

### **2.7.6 Monitorea indicadores educativos**

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Para los roles del director como líder pedagógico, MINED (2008) afirma. “Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar” (p.13).

Es importante saber que cada director va desarrollar sus funciones de acuerdo al estilo de dirección de cada uno, bajo las expectativas personales y profesionales; promoviendo el trabajo en equipo entre los docentes, como también generar comentarios o ideas que ayuden a la innovación de estrategias para la mejora de rendimientos académicos.

### **2.7.7 ¿Cómo logra el director ser gerente y líder pedagógico de su centro educativo?**

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano: Organiza su tiempo de trabajo diario, el director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene

disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA.

### **2.7.8 El uso de una agenda de trabajo**

Donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?

### **2.7.9 Delega responsabilidades**

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar.

El director gerente puede delegar tareas o procesos, a los equipos docentes:

- Equipo Pedagógico: Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PCC, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- Equipo de Gestión: Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condición material para el aprendizaje.
- Equipo de Evaluación: Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

### **2.7.10 Toma decisiones**

En todo centro educativo se toman decisiones, que pueden ser de dos tipos: orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión, valores y objetivos

del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa.

Las decisiones a tomar deben considerar el respeto al marco legal, la eficiencia y la orientación institucional a lograr aprendizajes en los estudiantes.

## **2.8 Pasos para organizar y desarrollar una reunión efectiva**

Para que una reunión sea efectiva se debe contar con una serie de elementos a respetar y seguir detalladamente, regularmente quien se encarga de realizar estas reuniones son los directores.

- a) Definir agenda de la reunión: Objetivo, día, lugar, fecha, hora, personas que serían invitadas, puntos a tratar y material que se utilizará.
- b) Convocar a la reunión por medio de una circular, con al menos ocho días de anticipación, explicando el objetivo, la importancia de la reunión y de su asistencia a la misma; indicándoles día, lugar, hora y agenda tentativa de puntos a tratar con su respectivo tiempo de desarrollo.
- c) Al iniciar la reunión, hacer lectura del objetivo y de la agenda de trabajo. Consultar si alguien desea sugerir algún punto adicional a la agenda. Además, debe asegurarse de que alguno de los participantes ejerza la función secretarial para que tome nota de los acuerdos; y otro participante, el control del tiempo asignado a los diferentes puntos de la agenda. (MINED, 2008, p.17)

Si bien sabemos, una de las funciones principales o fundamentales con las que debe contar todo director educativo es la de organizar. Por ende, al momento de programar una reunión ya sea con padres de familia, docentes o cualquier miembro que esté involucrado con la comunidad educativa, el director debe realizar una serie de pasos para que esta sea efectiva, pasos como: convocatorias a las reuniones, al momento de realizarse dar a conocer el objetivo por el cual se está dando así mismo presentar una agenda de los puntos a tratar y estar abierto a sugerencias o recomendaciones; siempre tomar nota de todo lo que se hable, tratar de crear un ambiente donde no se caiga en la repetición de ideas o palabras para no extender más de lo que se debe.

d) Para el normal desarrollo de la reunión y un uso efectivo del tiempo, solicitar a los participantes ser breves y concretos en sus intervenciones y no repetir lo que otras personas han dicho. e) Al finalizar la reunión hacer una síntesis de los principales acuerdos tomados y verificar el consenso sobre los mismos. Debiendo quedar establecido quienes serán las personas a cargo de implementar acciones y el tiempo que tienen para cumplirlas. f) Solicitar valoraciones sobre el desarrollo de la reunión y sugerencias para mejorar las próximas. g) Después de la reunión, levantar acta o ayuda memoria, enviarla a los participantes y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados. (MINED, 2008, p.17)

Al culminar las reuniones se debe realizar un recuento de los acuerdos tomados en conjunto, y algo muy importante que como líder siempre debe tener presente, escuchar opiniones o sugerencias para mejorar futuras reuniones que seguramente se darán.

Como recomendación general, las reuniones deben desarrollarse en un ambiente limpio y ordenado, que tenga privacidad y esté libre de interferencias.

Cuando las reuniones sean asambleas de padres y madres o de estudiantes, se deben prever todos los recursos a utilizar y la organización de pequeños grupos para el desarrollo de la agenda.

Partiendo en las áreas administrativas y pedagógicas que desempeñan los directores, la investigación refleja fehacientemente el cumplimiento de los roles tales como: representante de la institución como ente legal ante la comunidad educativa así mismo, líder motivador ya que es el responsable de que se dinamicen los métodos y técnicas para el proceso enseñanza aprendizaje proporcionando los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la institución por medio de una excelente planificación.

También ejerce la función de evaluador dentro de las aulas para verificar el trabajo realizado por los docentes y el logro de objetivos propuestos.

## **2.9 Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.**

Es muy importante que el director genere un clima agradable para que los procesos de enseñanza aprendizaje se desarrollen de manera armónica. MINED (2008) afirma:

El clima institucional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas. Para lograr que los estudiantes tengan éxito académico, es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa. Para ello, puede impulsar las siguientes acciones. (p.18)

MINED (2008) afirma: en los siguientes literales: a), b), c), d), e), y f)

a) Dar a conocer y razonar las normativas y funciones existentes para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas. b) Promover el trabajo de equipo, donde se aprenda a reconocer y aceptar las diferencias individuales, y desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad en las actividades que se realizan en el centro educativo. c) Promover nuevos liderazgos en la comunidad educativa. d) Reconocer públicamente los méritos y logros alcanzados. e) Promover el respeto por la opinión e ideas de los demás. f) Crear espacios para la convivencia y la recreación. (p.18)

El clima institucional es parte fundamental dentro de la comunidad educativa ya que a través de este se fomentan valores, se intercambian experiencias de estudio y además favorecen los aprendizajes, esto permite la sana convivencia fomentado excelentes relaciones interpersonales entre los miembros.

## **2.10 Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa**

El director debe ser un mediador en todo momento y ayudar a darle solución a los conflictos o situaciones que afecten la salud emocional y mental del personal docente.

Un conflicto es una situación generada por un problema que se da entre dos o más personas o grupos de persona. Todo conflicto genera malestar, intriga, desunión, discordia o resentimiento, aspectos que afectan significativamente el clima institucional. Los conflictos a tratar por el director, serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional. (MINED, 2008, p. 19)

Todo líder en este caso un director educativo, debe ser un ente mediador es decir una persona que regule cualquier situación y claro que los conflictos no quedan exentos. Es por ello que el director debe tener la capacidad de resolverlos, debe tener en cuenta aspectos como: reconocer el estado de ánimo de las personas y elegir el momento oportuno para abordarlos, preguntar los argumentos que este tiene ante dicha situación, contar con más de una alternativa para llegar a un acuerdo, no ponerse del lado de ninguno si no hacer saber que lo que se busca es una solución para un bien en común, ser cauteloso con las palabras a usar en la conversación ya que pueden llegar a mal interpretarse, y tener en cuenta que habrán conflictos que posiblemente no se solucionen en una sola reunión.

Tener en cuenta que los conflictos en los que se verá en la obligación de resolver el director son únicamente los de carácter educativo o que tengan que ver con la comunidad educativa.

### **2.11 Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes**

El director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa, asumiendo su rol de orientador del proceso e incorporándose como líder educativo.

El Director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurarse que no están improvisando sus clases, y organizar así aprendizajes efectivos y significativos en sus estudiantes. Esta actividad debe ser un proceso de reflexión crítica, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de las planificaciones; de mutuo acuerdo se deben establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar

instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente. El director también podrá promover visitas pedagógicas entre los mismos docentes con la finalidad de estimular el desarrollo profesional, estableciendo una cultura de evaluación colectiva, para lo cual podrá solicitar el apoyo del Equipo Pedagógico. (MINED, 2008, p.25)

## **2.12 Elementos para que el director desarrolle una efectiva visita pedagógica al aula**

Si bien sabemos las visitas al aula es una forma de trabajo metodológico que permite conocer la forma de trabajo del docente, sus metodologías, su pedagogía, y que tanto sus clases están apegadas a la planificación además permite contribuir a la transformación, crecimiento profesional y superación docente. Al momento que el director realice una visita pedagógica al aula, debe contar con una serie de elementos para que esta sea efectiva.

a) Preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros). b) Retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas. c) Brindar asistencia técnica al final de la jornada, pues el docente debe atender a su grupo de estudiantes como ellos se lo merecen, sin descuidar el proceso de facilitación de los aprendizajes. (MINED, 2008, p.26)

Muchas veces los docentes pueden sentirse incomodados, observados al momento que el director realiza una visita pedagógica al aula, pero debemos saber que esta es una de las funciones que le competen como líder pedagógico, ya que es el que se encarga de monitorear que todos los lineamientos establecidos para la realización del trabajo pedagógico en las aulas se estén llevando a cabo como debería de ser. Claro está que para la realización de estas visitas el director debe auxiliarse de lo que es una guía de observación, recordar al docente algunos aspectos que quizá este dejando de lado al momento de llevar a cabo una clase e informar de todos los procesos de evaluación que se harán en la institución.

### **2.13 Promueve el desarrollo profesional de los docentes**

El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará como insumos:

- a. Los resultados de la planificación didáctica.
- b. La visita pedagógica al aula.
- c. Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes.

A partir de los datos obtenidos en la investigación, la mayor parte de docentes de los cinco Centros Escolares expresan que los directores al realizar las visitas a las aulas proponen planes de mejoras luego de realizar la observación de las clases, para lo cual los docentes se muestran accesibles a las observaciones que el director realiza en pro de mejorar el desarrollo de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

### **2.14 Principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico pueden implementar en el centro educativo.**

#### **2.14.1 Círculos de estudio**

Se organizan para estudiar y reflexionar sobre una temática relacionada con la práctica educativa.

Estos son grupos que de manera voluntaria se reúnen una o dos veces por semana para el estudio de un tema en específico. Todos los que en él participan lo hacen con el objetivo de aprender y aclarar dudas con respecto al tema.

#### **2.14.2 Intercambio de experiencias**

Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.

A menudo la práctica docente se ve como una actividad solitaria, encerrada dentro de las puertas del aula, donde solo decide el maestro o profesor. Sin embargo, existen posibilidades para compartir y unir la tarea de enseñanza, lo que al final es un beneficio de



los docentes como de los estudiantes ya que están compartiendo técnicas y propuestas para la enseñanza.

### **2.14.3 Proyectos de investigación acción**

Se organizan para incidir en la solución de problemas detectados en la práctica pedagógica que influyen en los aprendizajes de los estudiantes, pueden desarrollarse individual y colectivamente.

Se tratan de implementar acciones para el trabajo en equipo para aprovechar en el aula la potencialidad que ofrecen los trabajos grupales, el objetivo de estos es de involucrar la participación desde el docente y alumnos.

### **2.14.4 Talleres de reflexión crítica sobre la práctica educativa**

Se organizan en torno a aspectos específicos de las prácticas pedagógicas y sus resultados con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones.

Si bien sabemos las instituciones de enseñanza son espacios donde se llevan a cabo las prácticas de los docentes; estos escenarios son formadores, debido a que modelan sus formas de pensar, percibir y actuar. El impacto de esta influencia modeladora puede observarse en el hecho de que las prácticas docentes dentro de una institución determinada presentan regularidades y continuidad a través del tiempo. Es por esto que la evaluación que se debe tener en cuenta es el de los procesos de reflexión que ayudan a mejorar las prácticas docentes y que adquieren vital relevancia dentro del proceso educativo, debido a que estas condicionan, sin duda, el éxito del aprendizaje de los estudiantes.

### **2.14.5 Autoformación**

A través de material bibliográfico disponible en la biblioteca (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, cada docente planifica su propio proceso auto formativo según su interés y tiempo disponible.

Si bien sabemos la autoformación consiste en poner en marcha nuestras aptitudes para crear un aprendizaje autónomo en el cual es responsabilidad de nosotros crear ese conocimiento necesario para superar cada uno de los retos a los que nos enfrentamos. Porque un docente

nuca deja de aprender, se debe estar en constante aprendizaje y ahora en día esto se nos facilita ya que tenemos a la mano muchas herramientas de las que nos podemos auxiliar.

#### **2.14.6 Jornadas de formación permanente**

La actualización de los docentes es un proceso que debe darse de forma continua, pues de ello depende la innovación en metodologías y estrategias a ejecutar en el aula, orientada por el director o equipo pedagógico de los centros educativos.

Las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo, e implementadas por el equipo pedagógico. Se pueden realizar como mínimo una vez por trimestre en turnos contrarios a los que el docente labora, días sábados o días hábiles que no se trabaja con alumnos, con la finalidad de no afectar el proceso de aprendizaje de los estudiantes durante los 200 días lectivos del año escolar. Estas jornadas deben estar planificadas en el PEA, desde el inicio del año escolar. El director puede gestionar la participación de los docentes en jornadas de desarrollo profesional organizadas por el MINED en el marco de la política “Docentes competentes y motivados”. (MINED, 2008, p. 27)

La integración de los docentes a las diversas jornadas programadas por el MINED, durante el año lectivo, es uno de los tantos roles que tienen los docentes en aras de innovar en estrategias metodológicas para el fortalecimiento cognitivo de los estudiante. Este proceso de actualización se ve acompañado por el ente rector de los centros educativos, dado que es la figura administrativa, por cuanto la formación pedagógica de sus docentes depende de la coordinación y el cumplimiento de su rol como director.

#### **2.15 Promueve la innovación pedagógica**

La innovación pedagógica es muy importante y es un reto para la educación pues depende de ello la calidad educativa y sabemos que, para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico debe tomar en cuenta diversos aspectos.

- a) Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.
- b) Proporcionar los libros de texto, cuadernos de ejercicio y libretas de trabajo (en parvularia) según número de estudiantes matriculados en el

grado o sección. c) Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias. d) Favorece el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes sobre los beneficios de las innovaciones implementadas en el centro educativo. (MINED, 2008, p. 27)

Si bien sabemos, querer alcanzar una innovación educativa, pedagógica y didáctica requiere de un acercamiento y comprensión de estos, es por ello por lo que los directores como orientadores y líderes deben promoverla tomando en cuenta que es para el desarrollo de competencias y la mejora del proceso enseñanza aprendizaje, contando con una innovación pedagógica se está contribuyendo a que los estudiantes construyan un aprendizaje significativo y de igual forma, forjando en ellos el hecho de ser analíticos y críticos.

### **2.16 El liderazgo del director**

Si el buen liderazgo en toda empresa es fundamental, más parece serlo en un centro educativo, en el que la calidad de su servicio, la educación, pasa por la calidad de las personas que lo prestan.

En el ámbito educativo, escribe Gento el ejercicio del liderazgo puede considerarse a diferentes niveles, desde el papel que desempeña el máximo responsable de la educación en un país hasta llegar al que corresponde al profesor encargado de un grupo de alumnos, sin embargo nos referiremos principalmente al liderazgo ejercido por el director del centro educativo, pero puede, por extensión, hacer alusión al de los profesores frente a sus alumnos.

El liderazgo de los directivos es decisivo para lograr la innovación y el cambio de mentalidad, y juega un papel preponderante en el éxito o fracaso de la transformación por la gestión de la calidad total en educación.

Silvana (como se citó en Rodríguez-Molina, 2011) piensa que: “En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico” (p.12).

Ambos tipos de liderazgo son aplicados en los centros educativos en el área pedagógica para el fortalecimiento de estrategias de mejora continua del aprendizaje de los estudiantes, en el área administrativa para la implementación de gestión logrando mejorar los recursos materiales y financieros de los centros educativos.

### **2.17 Distribución de recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje.**

Es necesario que el director organice su planta docente en el tiempo oportuno, tomando en cuenta ciertos criterios de idoneidad para cada uno.

MINED (2008) afirma: que la distribución de la planta docente, es una de las funciones de la dirección escolar (...) Sin embargo, no es suficiente que el director haga la asignación de grado o sección, si al mismo tiempo no provee a los docentes de los recursos de apoyo necesarios para llevar adelante con éxito el proceso de aprendizaje. Para lograr una distribución de los recursos de apoyo al aprendizaje, se recomienda al director tomar en cuenta las siguientes sugerencias tomadas de los literales: a), y c).

a) Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, grado, o sección asignados. c) Entregar el material didáctico o gastable necesario para el desarrollo curricular, planificación docente. (p.18).

La distribución de la planta docente es una de las funciones que debe desempeñar todo director con el propósito de optimizar recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje elementos importantes para que una institución educativa marche de la mejor manera, ya que es a través de esta distribución de recursos que se logra una mejor organización y cumplimiento de objetivos propuestos.

### **2.18 Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes**

El director, como líder pedagógico, debe trabajar con su equipo docente en la identificación y revisión de competencias, indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección.

Esta función puede ser delegada al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

“Para desarrollar la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, el MINED ha proporcionado a los docentes el documento Evaluación al Servicio del Aprendizaje en coherencia con el Currículo al Servicio del Aprendizaje”. (MINED, 2008, pág. 29)

Este es un aspecto muy importante en el sistema educativo, ya que los resultados de las evaluaciones se utilizan para obtener información sobre los estudiantes, programas como también para la toma de decisiones. Por lo tanto es muy importante que estas evaluaciones sean válidas y apropiadas según su propósito. Este proceso está dirigido a profesores, directivos o asesores que tienen la responsabilidad de diseñar y adaptar diferentes tipos de instrumentos para evaluar el aprendizaje de los estudiantes.

## **2.19 Organización del presupuesto escolar**

La buena administración de los recursos financieros de un centro educativo dependerá de la capacidad que tenga el director/a de:

“Plantear las necesidades en el Organismo de Administración Escolar, lograr la participación de la comunidad educativa, saber organizar, priorizar, optimizar y asignar oportunamente los recursos para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, conocer los procesos de inversión” (MINED, 2009, p. 22)

Todo director tiene que realizar un estudio de necesidades antes de preparar el presupuesto del centro educativo, para poder hacer un uso adecuado de los recursos asignados; para esto debe de priorizar y saber elegir las necesidades que más requieren de su inversión pensando no en sus propios intereses sino en el beneficio de la comunidad educativa en general, logrando solventar tales necesidades con los recursos necesarios, con ayuda del Consejo Directivo Escolar y otros organismos de administración Escolar los cuales garanticen el cumplimiento de lo establecido.

### **2.19.1 Organización de Recursos Financieros transferidos por el MINEDUCYT**

Toda instancia administrativa planea, ejecuta su planes con base a los recursos financiero con los que cuenta. Ese es el caso de centros escolares, en donde cada institución se le es asignado un presupuesto anual el cual se otorgado con base a su población estudiantil, para ello el administrador de centro educativo coordina estos recursos distribuyéndolo de forma eficiente en las área que representan mayor necesidad sin pasar

de largo el sometimiento a las condiciones legales para la ejecución de estos recursos, los cuales se presentan a continuación:

- a) Según las normativas del MINEDUCYT el presupuesto escolar se organizará de acuerdo a los rubros elegibles ya definidos.
- b) Las orientaciones del PEA y su presupuesto contienen la forma en que se debe planear y organizar los recursos financieros.
- c) Una buena práctica de gestión es la rendición de cuentas, el director y el organismo de administración escolar deben organizar jornadas para divulgar el PEA y su presupuesto.
- d) Debe establecerse un equilibrio en la distribución de los gastos, de tal manera, que se atiendan las necesidades de todos los niveles educativos, turnos y modalidades que atiende el centro educativo.
- e) Dentro del presupuesto se deben asignar fondos para la atención a necesidades educativas especiales y estar reflejadas en el PEA.

“La buena administración de los recursos financieros y la rendición de cuentas son dos elementos claves para lograr una gestión escolar efectiva” (MINED, 2009, p 23)

Para la organización de recursos financieros existen lineamientos establecidos por el MINEDUCYT, además todos los fines para los cuales está destinado el presupuesto escolar están reflejados en el Plan Escolar Anual de toda institución educativa, esto con la intención que se cumpla a cabalidad y se logren solventar las necesidades presentadas

El director debe de realizar la rendición de cuentas en el tiempo establecido, en donde pondrá en evidencia el trabajo que se ha realizado en el centro educativo, demostrando a través de informes los beneficios que se han obtenido en cada nivel educativo de su institución, incluyendo recursos para la necesidades educativas especiales que se hayan reflejado en el Plan Escolar Anual.

## **2.20 Definición de Términos**

Los términos que a continuación se presentan consisten en dar significado preciso y concreto según la postura de algunos autores sobre su propia concepción y nuestras apreciaciones de algunas definiciones, según el tema investigado.

**Administración:**

Es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicio. (Aguirre, 2012, p.10)

La administración es una de las actividades humanas más importantes que consiste en: planificar, organizar, dirigir y orientar el trabajo con el propósito de hacer un buen uso de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos propuestos.

**Enseñanza aprendizaje:**

“Son instrumentos de los que se vale el docente para contribuir a la implementación y desarrollo de las competencias de los estudiantes. Con base en una secuencia didáctica que incluye inicio, desarrollo, y cierre; tomando en cuenta las competencias específicas que pretendemos contribuir a desarrollar”. (Prieto, 2012, p.1).

Enseñanza aprendizaje es un proceso dinámico a través del cual se transmiten conocimientos especiales sobre una materia, e inciden en su desarrollo una serie de componentes que deben relacionarse para obtener buenos resultados.

**Gestión escolar:**

“Constituye un reto cuando se trata de determinar el rendimiento educativo en el cual se reconoce la decisiva influencia de una apropiada dirección y evaluación para concretar el éxito escolar”. (A, 2000, p.24)

La gestión escolar implica la realización de un trabajo en equipo y enmarca el quehacer educativo, apoyándose en la construcción de proyectos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa.

**Liderazgo:**

“Conjunto de cualidades, valores y habilidades que una persona posee o puede adquirir, que le permiten conducir a un grupo de voluntarios hacia una meta superior deseable para el líder y sus seguidores”. (Castañeda, 2000, p.9).

El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee una persona a través de las cuales motiva, orienta y anima a un determinado grupo de individuos a realizar un trabajo determinado.

**Organización Escolar:**

“Es el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional”. (Varona, 2015, p.3)

La organización escolar es una parte importante del proceso enseñanza aprendizaje ya que de ella depende el máximo aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta una institución educativa.

**2.21 Base Legal**

En razón de la importancia del rol de directores y directoras de centros educativos de El Salvador, la legislación estatal establece la legal existencia de este sector administrativo, contemplado tanto en la Ley General de Educación, como en el Reglamento de la misma; la cual expresa lo siguiente:

**2.21.1 Ley General de Educación**

Si bien sabemos la educación es un servicio público y por ende este debe ser regulado por una ley para que cumplan sus funciones de acuerdo con las necesidades, esta ley se fundamenta en el derecho que tiene toda persona a la educación, en las diferentes formas de enseñanza y aprendizaje.



Según la Asamblea Legislativa (1990) en el artículo 66.- La administración educativa plantea los objetivos siguientes en los literales, a) b) c) y d):

- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales; b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado; c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles; y, d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes. (pág.16)

Estos son objetivos que deben ser alcanzados por los directores ya que son los principales administradores de los centros educativos y estos son para el beneficio de alumnos, docentes, e institución. Además, como objetivo primordial se tiene el de facilitar el proceso enseñanza aprendizaje mediante el alza de los recursos de la institución.

Según la Asamblea Legislativa (1990) en el artículo 67.- La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los consejos directivos escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen. (pág. 13)

Sabemos que toda institución educativa pública cuenta con un Consejo Directivo Escolar que es el que se encarga de la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos. Este planifica, organiza, gestiona, presupuesta y administra los recursos para mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios del centro educativo.

### **2.21.2 Reglamento de La Ley de La Carrera Docente**

En esta Ley se sustenta el quehacer docente el cual identifica o denota las atribuciones del ente rector de los centros educativos.

### 2.21.3 Atribuciones del Director

El trabajo del director está orientado al cumplimiento de las atribuciones reglamentarias que conllevan al buen funcionamiento y practica de sus obligaciones.

Según MINED (2003) en el artículo 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) 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. (p. 9)

El director tiene como obligación organizar el consejo directivo escolar y velar por su cumplimiento de igual manera debe verificar que el trabajo docente se realice de forma participativa y que estén encaminados a los planes y programas establecidos por el MINED a través de orientaciones pedagógicas con su personal docente obteniendo éxito académico.

También el director como lo presentan los literales e), f), g) h), i) y j) MINED (2003) es el responsable de: 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. 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. (p. 9-10)

El director como líder pedagógico está sujeto a dar cumplimiento a la organización de matrículas, pagos de salario de personal, legalizar documentación de estudiantes así mismo a la asignación de docentes que cumplen con los requisitos que garanticen el cumplimiento de adecuaciones curriculares según lo amerite.

Son obligaciones administrativas de los directores:

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. 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. v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones. 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. (MINED, 2003, p. 10)

Es importante que bajo todas las atribuciones del director exista una total transparencia ya que debe regirse por las leyes y reglamentos que le son otorgados por ser el representante legal de la institución, además debe ser líder motivacional para su personal docente y lograr enriquecer el trabajo del Consejo Directivo Escolar, que involucra el sector docente, alumno y padres de familia, con el fin de lograr todas las actividades propuestas en el proyecto educativo institucional.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Método de investigación.**

El método cualitativo o método tradicional de acuerdo Bonilla y Rodríguez (como se citó en Bernal, 2010) piensa que se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p. 60)

Nuestra investigación es de índole cualitativo ya que se orienta a profundizar casos específicos como lo es la Incidencia de directores en la administración pedagógica de cinco centros educativos del distrito 07-01 municipio de San Ramón, Departamento de Cuscatlán, ya que se desea cualificar el problema en estudio según es percibido por la población.

La investigación ha sido posible a partir del uso y aplicación del método científico, el cual se basó en realizar los procesos sistemáticamente estructurados; auxiliándose de las técnicas de investigación que facilitaron la obtención de resultados en cuanto lo que se indagó; como también a los sujetos que se les aplicó.

Los resultados de la investigación dependieron del método, la seguridad y espontaneidad del equipo investigador, lo que conllevó a la obtención de una información objetiva.

### **3.2 Tipo de investigación**

Los diferentes tipos de investigación han permitido sistematizar el proceso investigativo, ya que se relacionan de acuerdo al objeto de estudio que se investiga.

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. Aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas en torno a la clasificación de los tipos de investigación

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, según Salkind (como se citó en Bernal, 2010) “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 113).

### **3.2.1 Descriptivo**

Para toda investigación es necesario la determinación de un tipo de investigación, la cual se asocia a las características del objeto que se desea estudiar, y por cuanto este proceso investigativo requirió del uso de este estudio descriptivo.

De acuerdo a Bernal (2010), “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”. (p. 113).

Partiendo de las características de la investigación, el uso de la investigación descriptiva se ha conjugado ya que permite conocer de cerca las características de los objetos de estudio como también el comportamiento de los demás entes inmersos en la investigación.

### **3.2.2 De Campo**

Los procesos indagatorios requieren de determinar el tipo de investigación que se aplica para hacer efectiva la extracción de la información; este es el caso de la presente investigación que ha requerido del uso de tipo de investigación de campo, permitiendo la obtención de la información oportuna.

Según Delgado (2010) “Se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos, etc.” (pág. 8)

Como equipo investigador aplicamos la técnica de la encuesta dirigida a docentes y la entrevista a directores, de cinco Centros Educativos del Municipio de San Ramón, Distrito 07-01, Departamento de Cuscatlán los cuales son:

Complejo Educativo “Rafael Cabrera”, Centro Escolar Cantón San Pablo, Centro Escolar “Cantón San Agustín”, Centro Escolar Caserío Loma Abajo, Cantón San Pedro y Centro Escolar “San Pedro Loma Alta”.

Esta técnica investigativa, permitió conocer de primera mano a los sujetos u objetos de estudio. Este es el caso con los centros educativos antes mencionados, los cuales fueron nuestra población investigada con la finalidad de conocer el deber ser del proceso direccional con el cual cuentan cada uno de estas instituciones educativas.

### 3.3 Población y Muestra

#### 3.3.1 Población

La población con la que se realizó la investigación fueron directores y docentes de cinco centros educativos, lo cual representa una población finita porque se enfoca en un número determinado de sujetos de estudio, los cuales se presentan a continuación:

Tabla N° 1

*Centros Educativos de la Investigación del Municipio de San Ramón*

<b>Centro Educativo</b>	<b>Código de infraestructura</b>
Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	11879
Centro Escolar “Cantón San Pablo”	11880
Centro Escolar “Cantón San Agustín	72047
Centro Escolar “Cantón Loma Abajo,	86537
Centro Escolar “San Pedro Loma Alta”	72049

*Fuente: Elaboración propia a partir de las visitas a los centros educativos en estudio*

Tabla N° 2

*Cantidad de Docentes de los Centro Educativos de la Investigación.*

<b>Centro Educativo</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	13	5	18
Centro Escolar “Cantón San Pablo”	3	3	6
Centro Escolar “Cantón San Agustín”	4	4	8
Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	5	0	5
Centro Escolar “San Pedro Loma Alta”	1	0	1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>38</b>

Nota: Cantidad de docentes por centros educativos, de la muestra de nuestra investigación.

*Fuente: Elaboración propia a partir de visitas a centros educativos en estudio.*

### **3.3.2 Muestreo aleatorio simple**

Si bien sabemos el muestreo aleatorio simple es un procedimiento probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado.

El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de selección de una muestra por el cual todos y cada uno de los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra; entonces, si toda unidad disponible para observación (llamada unidad de muestreo) tiene la misma probabilidad de ser escogida, se sigue que, “toda muestra aleatoria de igual tamaño, tomada de una población dada, ha de tener la misma probabilidad de ser tomada”. (Gildaberto, 1992, p. 11).

En nuestra investigación se tomó a bien trabajar con un muestreo aleatorio simple ya que se trabajó con la totalidad de la población de los cinco centros educativos.

### 3.4 Operacionalización de las variables de los objetivos

Tabla N° 3

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	DIMENSIONES	PREGUNTAS DE INVESTIGACION
-Identificar si el perfil de los directores cuenta con las características idóneas para la administración pedagógica de los centros educativos.	I N D E P E N T E	Incidencia de los directores	Liderazgo: Organización Gestión. Integral y pertinente Flexibilidad Verifica los indicadores que contribuyen al éxito escolar: buenas prácticas pedagógicas, planeamiento institucional. Capacidad para analizar la realidad del centro educativo Verificación del cumplimiento de objetivos	Ejecución de planes, programas curriculares y presupuesto escolar <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera usted mantener una buena relación con todo el personal docente?</li> <li>• ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace?</li> <li>• ¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?</li> <li>• ¿Qué sugerencias son frecuentes por parte de los docentes hacia su persona?</li> <li>• ¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente?</li> <li>• ¿Qué tipo de estrategias utiliza para</li> </ul>



---

					evaluar la metodología de los docentes?
			Empatía		• ¿Qué criterios toma en cuenta para estructurar su planta docente?
			Previsión y mirada hacia el futuro		• ¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?
					• ¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el Proceso enseñanza aprendizaje?
					• ¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?
-Proponer estrategias para el cumplimiento	<b>D</b> <b>E</b> <b>P</b> <b>E</b>	Administración Pedagógica	Recursos Pedagógicos  Evaluación de los	Ejecución del planeamiento didáctico	1-Conoce usted sobre las funciones administrativas y pedagógicas que

---

---

de las	<b>N</b>	aprendizajes	desempeña el director
obligaciones	<b>D</b>		en la institución
establecidas en	<b>I</b>	Distribución de	educativa?
el marco legal	<b>E</b>	recursos	2-¿Realiza el director
de la	<b>N</b>	humanos,	un diagnóstico
administración	<b>T</b>	didácticos y de	institucional en forma
pedagógica.	<b>E</b>	apoyo al	objetiva y oportuna en
		aprendizaje	esta institución?
			3-¿El director presenta
			al personal docente el
		Distribución de	proyecto Educativo
		planta docente	Institucional (PEI)
			4-¿Toma en cuenta el
		Organización de	director las
		presupuesto	sugerencias, u
		escolar	opiniones del personal
			docente para la
			excelencia de la
			administración
			pedagógica del Centro
			Educativo?
			5-¿El director realiza
			visita a las aulas
			periódicamente?
			6-¿El director sugiere
			alternativas de mejora
			en su metodología
			después de las visitas
			realizadas?
			7-¿Las sugerencias
			realizadas por el

---

---

director son

acompañadas por un  
plan de mejora?

8-¿Asigna el director  
la planta docente  
según su especialidad?

---

### **3.5 Técnicas a utilizar para la recolección de información**

Para nuestra investigación utilizamos herramientas que nos ayudaron a desarrollar y tabular la información recolectada de forma efectiva. Como lo plantea la siguiente cita:

Como parte del diseño metodológico es necesario determinar y plantear los métodos y las técnicas de recolección de datos, así como el tipo de instrumento que se utilizará, para lo que deberá tomarse en cuenta todas las etapas anteriores, especialmente el enfoque, los objetivos, las variables y el diseño de la investigación. (Pineda, 1994, p.144).

Las técnicas de investigación, en su función cumplió un papel fundamental en el proceso indagatorio, dado que; permitió extraer la información requerida para la fundamentación del proyecto investigativo. Para este caso, se utilizó la técnica de la entrevista y la encuesta, las cuales se fundamentan de la siguiente manera.

#### **3.5.1 Técnica de entrevista.**

“Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto” (Pineda, 1994, p. 148).

Esta tiene por objetivo general: el conocer la utilidad de dicho medio de recolección de datos. Más el aprendizaje sobre el conocimiento de algunas estrategias a la hora de realizar entrevistas y otras técnicas de adquisición de información.

Esta técnica fue aplicada a cinco directores, con el objetivo de concordar las funciones descritas en la Ley de la Carrera docente y la práctica que desarrollan en los centros educativos desde la función administrativa como desde el ámbito pedagógico.

#### **3.5.2 Técnica de encuesta**

“Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias” (Pineda, 1994, p.148)

La encuesta se convirtió en un “método de investigación, capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recolección

de información sistemática. De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

### **3.6 Validación de instrumentos**

Hay muchas formas de determinar y aumentar la validez de un instrumento, sin embargo, para efectos prácticos se considera que lo más importante es construir los instrumentos una vez que las variables han sido claramente especificadas y definidas, para que sean estas las que se aborden el instrumento y no otras. (Pineda, 1994, p. 159)

Reunidos con el asesor encargado, se dio a conocer las técnicas de recolección de datos:

- Encuesta, la cual es de preguntas cerradas, formulada con quince interrogantes las cuáles consistieron en conocer el perfil del director en el área administrativa pedagógica por medio de los docentes.
- Entrevista, la cual está estructurada con una secuencia de preguntas previamente estudiadas. Está ha sido dirigida únicamente a los cinco directores de los Centros Educativos, de la misma manera que la encuesta, enfocada a conocer el trabajo administrativo pedagógico de los directores.

Una vez verificadas la calidad de las preguntas y grado de comprensión se determinó la validación de los instrumentos, obteniendo el visto bueno de la asesora.

### **3.7 Plan de levantamiento de datos**

Es un proceso de análisis a través del cual se recopila la información que necesitamos conocer para la identificar la situación real de la población a investigar.

“Consiste en determinar qué resultado de la variable se presentarán y qué relaciones entre las variables de estudio necesitan ser analizadas, a fin de dar respuesta al problema los objetivos y las hipótesis del estudio” (Pineda, 1994, p.189).

Mediante el uso de instrumentos, con la obtención de los datos se vaciaron en tablas de frecuencia simple, con valores o puntuaciones, para cada variable obtenida se interpretaron los datos y se obtuvieron por medio de cuadros y gráficas.

Para la obtención de la FR% se utilizó la siguiente fórmula:

$$FR = \frac{n \times 100}{N}$$

Donde:

FR = Frecuencia Relativa. (Resultado).

n = Representa el número de casos observados.

N = Representa el total de muestra.

Se multiplico (número de casos observados) por 100% y luego se dividirá el resultado entre N (total de la muestra), al realizar esta operación obtuvimos el porcentaje de la frecuencia en estudio.

### **3.8 Procesamiento de la información**

Una vez recolectada la información, se inició la etapa de procesamiento cuyo fin, es reducir, resumir, organizar, evaluar, interpretar y comunicar la información. Consistió en el procesamiento de los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, teniendo como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos y las hipótesis o las preguntas de la investigación.

Los datos pueden tabularse a mano o con la ayuda de una computadora, lo que dependerá del tipo de datos, de la cantidad de información del tamaño de la muestra, de las facilidades y del personal disponible, de los costos etc.

El procesamiento y análisis de la información requieren un pensamiento lógico, más que del dominio de la matemática y la estadística. Lo importante es saber qué tipo de estadística se necesita en diferentes situaciones y como atenderla una vez que la apliquemos. (Pineda, 1994, p.200)

### 3.9 Presentación de la información

Este proceso permite dar a conocer la información recolectada en una investigación, de manera objetiva y estructurada.

“Es importante asegurarse que la información sea buena y confiable antes de proceder con cualquier tipo de presentación y análisis” (Pineda, 1994, pág. 203)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada sobre la incidencia de los directores en la administración pedagógica, en cinco centros educativos del Municipio de San Ramón, Departamento de Cuscatlán. Dichos datos se presentan en diversos gráficos para su interpretación.

Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron; una encuesta y una entrevista.

Encuesta: con preguntas redactadas de acuerdo con las variables de estudio, la información que se recolectó en general fue por parte de docentes de los cinco centros educativos conociendo aspectos como; si los docentes conocen sobre las funciones administrativas y pedagógicas que desempeña el director en las instituciones educativas, si el director realiza diagnósticos institucionales y Proyecto Educativo Institucional, si toma en cuenta sugerencias de los docentes, si las estrategias administrativas utilizadas por el director son adecuadas para la calidad de los procesos pedagógicos, cómo es la relación laboral entre director y docente en los centros educativos.

Entrevista: con preguntas previamente estructuradas para saber los distintos temas a tratar durante el encuentro, esta se realizó específicamente a los directores de los centros educativos conociendo los siguientes aspectos: si mantiene como director una buena relación con todo el personal docente, si realiza visitas a las aulas y cómo es el proceso, qué tipo de estrategias utiliza para evaluar la metodología de los docentes, qué estrategias toma en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo.

Después de un registro de los signos y parámetros de observación establecidos en el estudio, durante el procedimiento, se obtuvieron los resultados.

### **3.10 Análisis de la información**

“Una vez realizado el análisis estadístico es necesario organizar y presentar la información de tal manera que facilite su entendimiento para continuar con el proceso de difusión e interpretación elaboración de conclusiones y recomendaciones” (Pineda, 1994, p. 204)

Esta etapa de la investigación muestra los resultados de forma tabulada, datos que son recolectados a través de aplicación de técnicas de investigación, además la representación gráfica permitió hacer de estos un análisis del comportamiento de la muestra indagada a partir de la población.

Para la obtención de la probabilidad estadística es necesario la aplicación de una ecuación que permitan reflejar resultados de los datos organizados, los cuales faciliten la interpretación y comprensibilidad a fin de elaborar conclusiones del fenómeno en estudio.

La interpretación de los gráficos deberá estar enlazado con los objetivos propuesto como ejes centrales que guían la investigación, de igual manera a la literatura que fundamenta la teoría para el marco teórico.



## CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Resultados obtenidos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada sobre la Incidencia de directores en la administración pedagógica.

El instrumento utilizado para recolectar la información de los docentes se hizo a través de la encuesta estructurada, la cual se socializó con 38 docentes de cinco centros educativos, este consta de quince interrogantes asociadas al rol del director como máximo representante de la institución. Al aplicarlo se conocieron las diferentes estrategias y metodologías que el director utiliza al realizar las visitas al aula, llevándose estas de forma periódica con la finalidad de fortalecer la calidad del proceso enseñanza –aprendizaje.

En los Centros Educativos investigados los docentes conocen las funciones tanto administrativas y pedagógicas que desempeña el director como son: Organización y distribución del presupuesto escolar, planteamiento de necesidades del centro educativo al organismo escolar, optimizar todos los recursos para la mejora del aprendizaje de los estudiantes y rendición de cuentas; estas funciones pertenecen al área administrativa. En el área pedagógica se presenta el director como gestor del currículo, promotor del cambio, monitorea indicadores educativos, elabora agenda de trabajo, delega responsabilidades, toma decisiones, organiza y dirige reuniones con los miembros de la comunidad educativa.

Una de las funciones pedagógicas del director es la de realizar el diagnóstico institucional, por medio de la investigación podemos darnos cuenta que esto es un trabajo que los directos de los cinco centros educativos realizan.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una herramienta de planificación a cinco años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora del aprendizaje de los estudiantes, según los docentes de los cinco centros manifiestan tener conocimiento de dicho documento. De esta manera se refleja la buena comunicación que existe entre director y personal docente ya que además de dar a conocer el PEI, el director está abierto a sugerencias y tomar en cuenta opiniones que ayuden a la mejora del trabajo.

Si bien sabemos el monitoreo del trabajo que realizan los docentes en las aulas es importante, es por esto por lo que el director está en la obligación de realizar periódicamente visitas al aula para verificar que se esté desarrollando de manera efectiva el proceso de enseñanza aprendizaje, esta es una función de carácter pedagógico que los directores de los cinco centros educativos cumplen tal como se establece, ya que los docentes encuestados manifiestan que sí, se dan estas visitas al aula. De igual forma después de las visitas los docentes manifiestan que el director sugiere alternativas de mejora en la metodología implementada y estas sugerencias son acompañadas de un plan para mejorar la práctica docente.

Para beneficio del buen funcionamiento institucional, el director debe considerar la asignación por especialidad de su planta docente, siendo esta una función pedagógica de gran importancia y que los docentes encuestados manifiestan que en dichos centros educativos se estructura de esta manera.

Círculos de estudio, intercambios de experiencia, proyectos de investigación acción, talleres de reflexión crítica sobre la práctica educativa, autoformación, jornadas de formación permanente, estas son algunas estrategias administrativas utilizadas por el director para la calidad de los procesos pedagógicos, ya que en los centros educativos los docentes encuestados en su mayoría consideran que este tipo de estrategias son adecuadas para la calidad de los procesos pedagógicos ya que a través de estos círculos se fortalece la armonía laboral entre personal docente y director según los datos recopilados por medio de la encuesta realizada.

La comunicación entre directores y docentes es efectiva ya que ellos dan los lineamientos para la realización de actividades en el tiempo oportuno, así mismo el director toma en cuenta la participación de los docentes en la elaboración de los proyectos de la institución y de la misma forma provee el material didáctico adecuado para la ejecución del trabajo docente.

Los directores de los cinco centros educativos además de conocer ponen en práctica las técnicas pedagógicas e innovadoras con su personal.

En los centros educativos a menudo se presentan diferentes situaciones que afectan el ambiente laboral, ante estas situaciones los docentes manifiestan que existe un excelente comportamiento ético de parte de los directores.

Así mismo se implementó la técnica de la entrevista a los directores a fin de conocer la estructura administrativa como líder en la planificación, organización y ejecución para un resultado eficiente en el que hacer pedagógico.

Por cuanto, la objetividad de estos instrumentos determina lo imprescindible que representa la directriz de un administrador al frente de estos Centros Educativos, quien es el que enmarca el proceso de enseñanza aprendizaje.

## 4.2 Matriz de análisis de entrevistas a Directores

Tabla N° 4. Pregunta 1

Ítems 1	Complejo	Centro	Centro	Centro	Centro	Interpretación
¿Considera usted mantener una buena relación con todo el personal docente?	Educativo "Rafael Cabrera"	Escolar "Cantón San Pablo"	Escolar "Cantón San Agustín"	Escolar "Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro"	Escolar "Cantón San Pedro Loma Alta"	
Respuesta	Se trata en la medida de lo posible pero no se logra en un 100 porque siempre existen compañeros que se muestran con diferencias. Pero a través del dialogo se superan.	Considero que si, a menos que haya una situación que desconozca.	Se trata de mantener una buena relación ya que cada quien tiene sus propios pensamientos y lineamientos, se trata de tener una buena relación como personal docente y como profesionales que son.	Es importante la buena relación con los docentes, en este caso con la compañera que es la única maestra del centro escolar, se mantiene armonía, y nos apoyamos en todo el que hacer educativo.	Considero que, si existe una buena relación con todo el personal docente, pues es muy importante que nos llevemos bien.	Los cinco directores de los centros educativos, comparten en que se debe mantener una buena relación con el personal docente y que es fundamental en el que hacer educativo, aunque difícilmente se logra en un 100 %

Tabla N° 5. Pregunta 2

Ítems 2 ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace?	Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	Centro Escolar “Cantón San Pablo”	Centro Escolar “Cantón San Agustín”	Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Centro Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	Interpretación
Respuesta	Se hacen visitas formales para las evaluaciones dos veces al año, pero visitas de cortesía se hacen frecuentemente para solventar dificultades con los alumnos y resolver problemas diversos.	Se recomienda a que por lo menos sea una vez al mes, se verifica que cuente con todo lo requerido para el desarrollo de las clases.	Por parte del Ministerio de Educación se establecen lineamientos del planeamiento o didáctico, jornadas y que estas se cumplan, la frecuencia se da conforme a las necesidades que se presenten, si un maestro está haciendo bien su	Las visitas al aula son un factor muy importante, de esa manera se vuelven facilitadores y vemos que los aprendizajes de los niños sean más fáciles, en ese sentido elaboramos un instrumento en el cual observamos el desempeño de la clase, de los estudiantes, revisamos la planificación didáctica. No hay fecha establecida	Si es de forma evaluativa puede que sea tres veces al año, pero regularmente se realizan visitas por otras actividades.	En las visitas que se realizan al aula por parte de los directores, estos manifiestan que se dan generalmente dos veces al año, cuando es de carácter formal, aunque frecuentemente se hacen para solventar dificultades o por otras actividades.

trabajo no para realizar  
es necesario dichas visitas.  
hacer este  
tipo de  
visitas.

Tabla N° 6. Pregunta 3

Ítems 3	Complejo	Centro	Centro	Centro	Centro	Interpretación
¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?	Educativo “Rafael Cabrera”	Escolar “Cantón San Pablo”	Escolar “Cantón San Agustín”	Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	
Respuesta	Se les informa con anticipación sobre la visita que se realizará por lo cual los docentes se preparan con todo lo requerido, caso contrario si en la visita los docentes no cuentan con todo lo solicitado se escribe y	Responden de forma positiva, ya que no es algo personal si no que ya está plasmado en los lineamientos del MINEDUC YT.	Como personas no nos gusta que nos fiscalicen, pero es obligación del director realizar estas visitas, es por esto por lo que cada docente debe estar abierto a las observaciones realizadas ya que se	Conocen la ley y saben que es una de las atribuciones del director, ingresar al aula con su autorización para apoyar pedagógicamente, a la maestra no le	Bien, porque los docentes están sabedores que es parte de las funciones del director y manifiestan que les sirve para superar cualquier	Los directores manifiestan que, los docentes toman a bien las visitas al aula ya que están sabedores que es parte de los lineamientos establecidos por el MINEDUC YT.

queda como observación.	hace con el fin de que todo marche bien de modo que no se salga de ningún marco legal y no ser imponentes, si no llegar a acuerdos mutuos.	incomoda, al contrario, lo ve como una fortaleza.	observación que se les pueda hacer.
-------------------------	--	---	-------------------------------------

Tabla N° 7. Pregunta 4

Ítems 4 ¿Qué sugerencias son frecuentes por parte de los docentes hacia su persona?	Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	Centro Escolar “Cantón San Pablo”	Centro Escolar “Cantón San Agustín”	Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Centro Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	Interpretación
Respuesta	Mejoramiento sobre información de fondos propios.	En cuanto al material didáctico y la falta de recursos.	En los últimos tiempos la carencia de fondos y material didáctico. Aunque ha habido beneficios en cuanto al estudiantado esto facilita la educación. Lo que principalmente afecta es el	Que este pendiente del proceso, y que se provea del material didáctico necesario reflejado en el PEA.	Que se cumplan las propuestas establecidas en el PEA, y la entrega	En cuanto a sugerencias hacia los directores por parte de los docentes, estas varían ya que son diferentes las necesidades de cada centro educativo.

presupuesto porque hay ocasiones, principalmente a inicio de año que les corresponde a los docentes comprar materiales didácticos ya que los primeros depósitos son bastante tardados.

Tabla N° 8. Pregunta 5

Ítems 5	Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	Centro Escolar “Cantón San Pablo”	Centro Escolar “Cantón San Agustín”	Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Centro Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	Interpretación
¿Al organizar las actividades a desarrollar en su institución, qué papel juega el personal docente?	Son colaboradores en su totalidad de las actividades, sin ellos no se podrían desarrollar al 100%, en sus diferentes	Son los principales actores, cada uno con sus funciones que desarrollan de acuerdo con lo establecido.	Se sabe que es un equipo y cualquier decisión que se tome en la dirección se debe hacer un consenso entre todos los docentes, para que haya armonía y	De apoyo y ayuda a la buena ejecución de actividades, aparte de que ella tiene la función	Es una parte muy importante porque son los que aportan ideas, sin la colaboración	En cuanto a las actividades a desarrollar en los centros educativos, los directores manifiestan que los docentes son parte fundamental,



áreas, pero entre todos se logran realizar las actividades.	todos se involucran en las actividades en las cuales cada docente tiene su propia función dentro y en las cuales todos esperan dar un 100%.	pedagógica es subdirectora, tiene la parte administrativa y secretaria del CDE.	n de ellos no se llevarían a cabo las actividades.	ya que son actividades que se ejecutan en equipo, y sin el apoyo de ellos no podrían llevarse a cabo.
---	---	---	--	---

Tabla N° 9. Pregunta 6

Ítems 6	Complejo	Centro	Centro	Centro	Centro	Interpretación
¿Qué tipo de estrategias utiliza para evaluar la metodología de los docentes?	Educativo “Rafael Cabrera”	Escolar “Cantón San Pablo”	Escolar “Cantón San Agustín”	Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	
Respuesta	Ficha donde va escrito todo lo que se les va a evaluar, más que todo listas de cotejo. En esta se plasma todo lo que tienen y no tienen. Esta lista de cotejo se encarga de elaborarla el director y el comité	Se utiliza una lista de cotejo.	Las herramientas para evaluar a cada docente ya las da el ministerio en cuanto a evaluación del currículo, en este caso solo se trata de verificar que cada docente este cumpliendo, porque se sabe que	Lista de criterios donde están plasmados aspectos como; utiliza el recurso de forma adecuada, hace buen uso de vocabulario para dirigirse	Lista de cotejo, o una tabla de observación.	De acuerdo con las estrategias que utilizan los directores para monitorear el trabajo desarrollado por los docentes en las aulas, estos concuerdan que es una lista de cotejo en la cual se detallan

pedagógico.	dentro de estas evaluaciones cada trimestre el docente hace un compromiso para tratar de que el niño o niña mejore para el siguiente trimestre.	a los niños, lo planificado en el aula es acorde a los contenidos, es una especie de lista de cotejo.	aspectos a evaluar.
-------------	---	---	---------------------

Tabla N° 10. Pregunta 7

Ítems 7 ¿Qué criterios toma en cuenta para estructurar su planta docente?	Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	Centro Escolar “Cantón San Pablo”	Centro Escolar “Cantón San Agustín”	Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Centro Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	Interpretación
Respuesta	Más que todo la especialidad y la experiencia de cada docente.	La especialidad, y que el docente se sienta satisfecho en el nivel establecido.	Principalmente la especialidad y la característica que cada docente tiene se sabe que cada docente tiene su propia característica de enseñanza, se va con base a la necesidad para tratar de	La ley habla de idoneidad, habla de preferencia y capacidad, la parte de la especialidad que es importante. Utilizo	La especialidad, vocación que el docente tenga para desarrollar se en cada una de las materias.	Especialidad, idoneidad, capacidad, estas son características que los directores de los cinco centros educativos toman en cuenta al momento de estructurar su planta docente.

---

obtener mejores resultados. también el criterio de la consulta en cuanto que si le parece seguir trabajand o de esa manera.

---

Tabla N° 11. Pregunta 8

Ítems 8	Complejo	Centro	Centro	Centro	Centro	Interpretación
¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?	Educativo “Rafael Cabrera”	Escolar “Cantón San Pablo”	Escolar “Cantón San Agustín”	Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	
Respuesta	Lista de cotejo es la que se utiliza.	Sí, pero se necesita que se esté monitoreando de forma continua para que se desarrolle de una manera más efectiva.	A principio de año es la observación, aunque cada trimestre, cada maestro según el ciclo da a conocer el avance para evaluar las debilidades,	El ministerio de educación nos ha dicho que las visitas al aula deben ser de carácter	Programa, planificación didáctica, lista de cotejo.	Los cinco directores manifiestan que el instrumento que se utiliza para la observación de una clase es la lista de cotejo.

---

las fortalezas de las cuales se observan en los estudiantes. técnico pedagógico para apoyar en ese sentido se elabora una lista de criterios de lo que se va a observar para luego hacer las sugerencias.

---

Tabla N° 12. Pregunta 9

Ítems 9	Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	Centro Escolar “Cantón San Pablo”	Centro Escolar “Cantón San Agustín”	Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Centro Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	Interpretación
¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el proceso enseñanza aprendizaje?						
Respuesta	Si se mejora porque se están haciendo observaciones, y estas deben ser	Si se cumplen porque se le ha dado un seguimiento	Si porque lo que no se pretende es fiscalizar al maestro si no tratar de velar porque se	Si porque se han encontrado que dentro de los cambios se han ido	Considero que sí, porque algunas	Los cinco directores de los centros educativos consideran que si se obtienen resultados

superadas posteriormente.	continuo al proceso.	estén cumpliendo los objetivos, ver que metodología utiliza y materiales para tratar de tener un mejor avance y hacer más lúdica la clase.	proveyendo los recursos necesarios; aspectos de ambiente, académicos, infraestructura y escolares.	observaciones que se han podido hacer se han superado, eso quiere decir que los docentes se esmeran por realizar bien su trabajo.	esperados, ya que las observaciones que se hacen durante estas visitas, son superadas posteriormente.
---------------------------	----------------------	--	--	---	---

Tabla N° 13. Pregunta 10

Ítems 10	Complejo Educativo “Rafael Cabrera”	Centro Escolar “Cantón San Pablo”	Centro Escolar “Cantón San Agustín”	Centro Escolar “Caserío Loma Abajo Cantón San Pedro”	Centro Escolar “Cantón San Pedro Loma Alta”	Interpretación
¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?	Se hace uso del docente DAI, este orienta a los	Se debe considerar que la comunidad	Las estrategias principalmente nacen de la	Si, se hacen complicadas porque tenemos	Docentes en aulas de apoyo o	Los directores de los centros educativos manifiestan

---

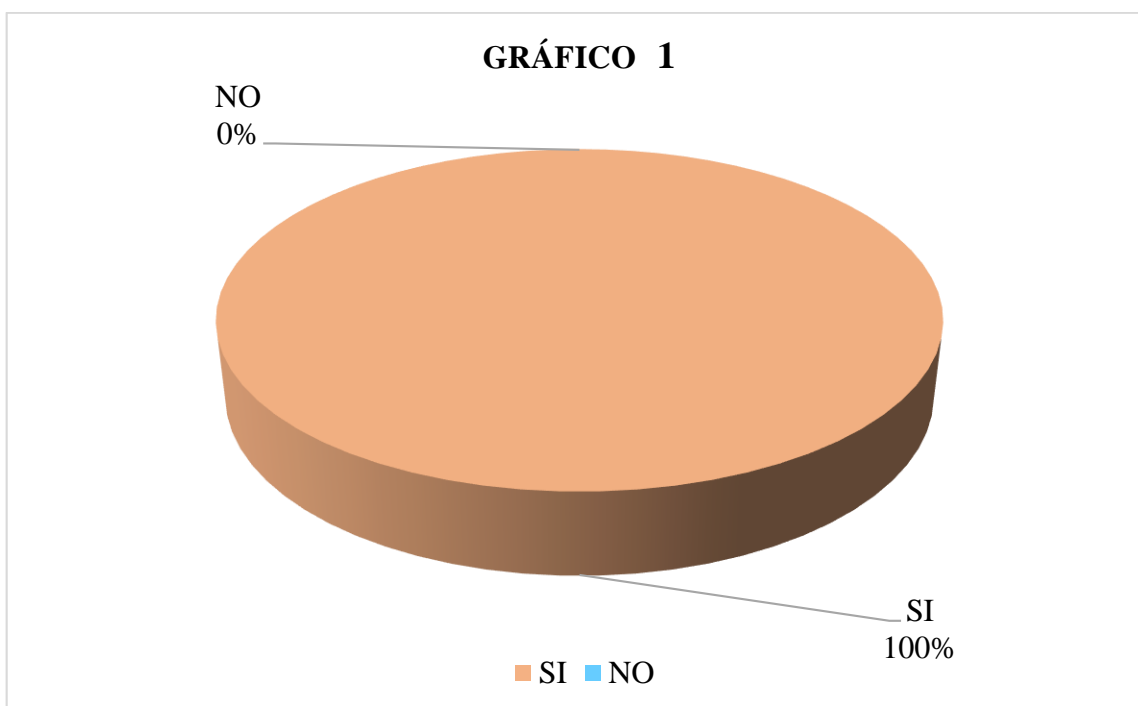
demás docentes con estrategias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, llevar al día el expediente y la ficha anecdótica de los estudiantes.	es pobre y se adecuan los recursos a las necesidades .	necesidad que presenta cada grado y se toma a bien evaluarlo con el comité y equipo pedagógico y de evaluación, para determinar de dónde se está dando el problema del niño o niña y hacer las adecuaciones pertinentes y obtener un mejor resultado por parte del estudiantado.	aulas integradas lo que buscamos es la correlación de contenidos. En mi caso aplico un programa que se llama aulas alternativas en donde los alumnos trabajan con guías didácticas y aparte con investigación personal.	docentes DAI.	que las adecuaciones curriculares se realizan de acuerdo a las necesidades de cada centro educativo.
--	--	--	---	---------------	--

---

### 4.3 Presentación resultados de encuesta

Tabla N° 14

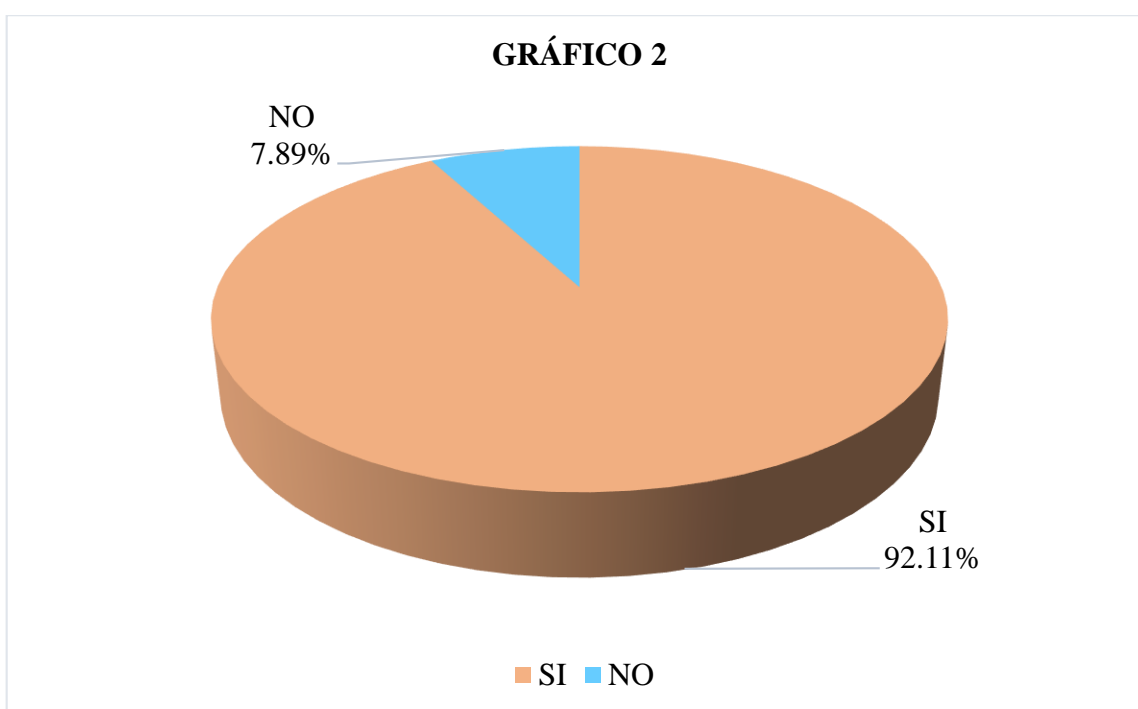
¿Conoce usted sobre las funciones administrativas y pedagógicas que desempeña el director en la institución educativa?	FRECUENCIA	Fr %
SI	38	100%
NO	0	0%
TOTAL	38	100%



Con base a los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de las funciones administrativas y pedagógicas de los directores, el 100% de los docentes encuestados conocen dichas funciones.

Tabla N° 15

¿Realiza el director un diagnóstico institucional en forma objetiva y oportuna en esta institución?	FRECUENCIA	Fr %
SI	35	92.11%
NO	3	7.89%
TOTAL	38	100%

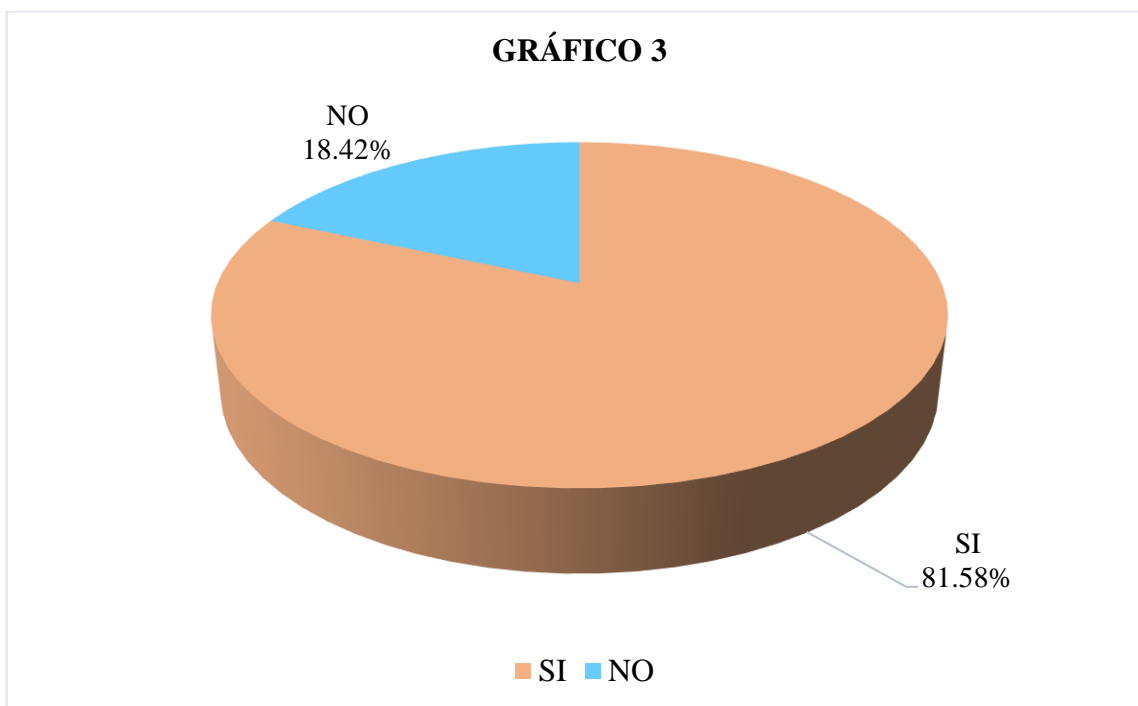


Según los datos arrojados en esta pregunta, un 92.11% de los docentes dan fe, que el director cuenta con un diagnóstico institucional; mientras que un 7,89% expresa que no se cuenta con este instrumento.



Tabla N° 16

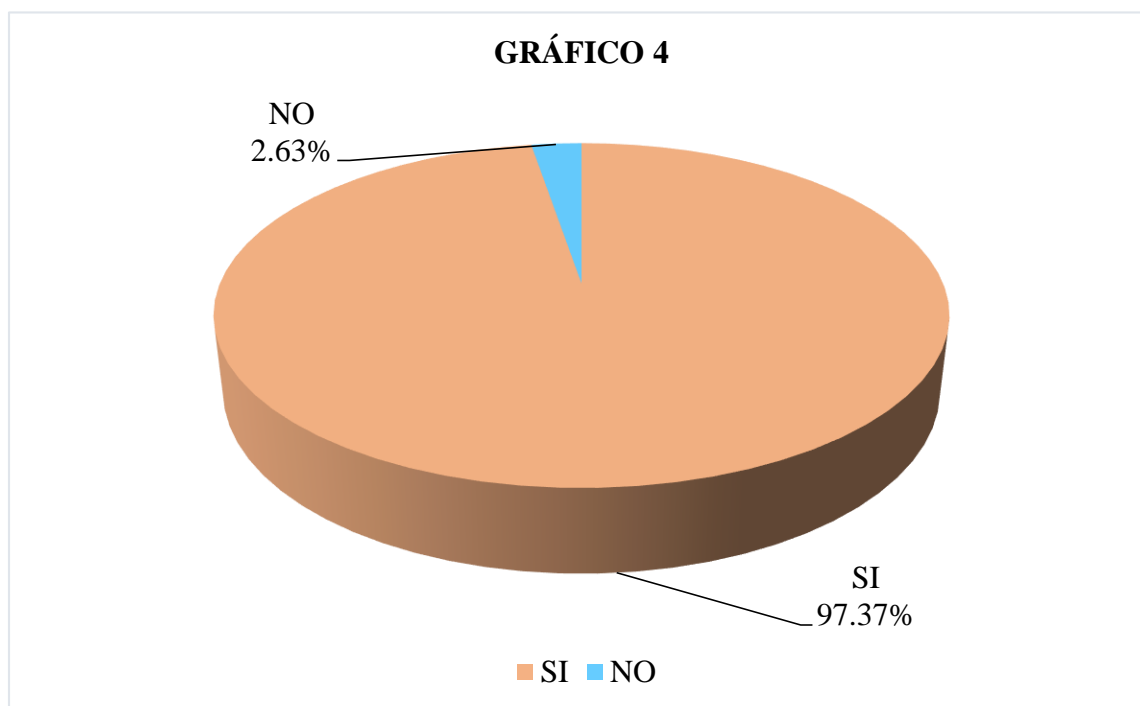
¿El director presenta al personal docente el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?	FRECUENCIA	Fr %
SI	31	81.58%
NO	7	18.42%
TOTAL	38	100%



Un 81. 58% de los docentes encuestados afirma que el director socializa el Plan Escolar Institucional (PEI) mientras que un 18.42% expresan que no se les presenta este documento.

Tabla N° 17

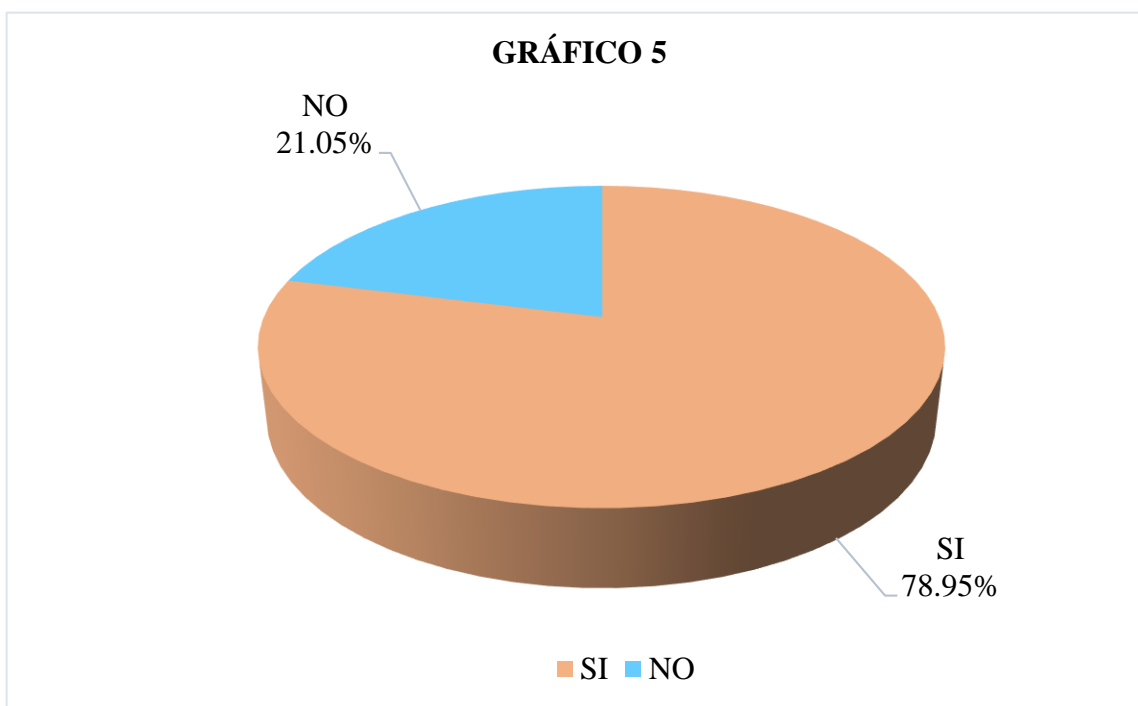
¿Toma en cuenta el director las sugerencias u opiniones del personal docente para la excelencia de la administración pedagógico del centro educativo?	FRECUENCIA	Fr %
SI	37	97.37%
NO	1	2.63%
TOTAL	38	100%



El 97.37% de los docentes encuestados, afirma que el director acepta sugerencias y opiniones para la excelencia administrativa pedagógica, mientras que el 2.63% respondió que el director no toma en cuenta sugerencias y opiniones.

Tabla N° 18

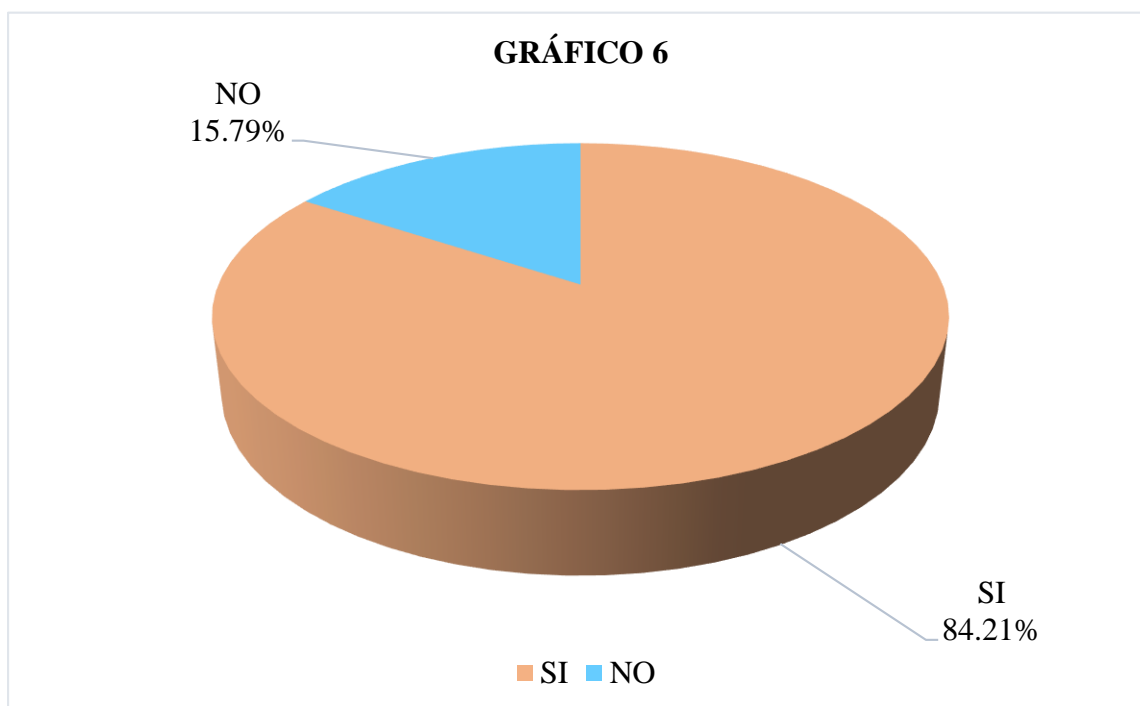
¿El director realiza visitas a las aulas periódicamente?	FRECUENCIA	Fr %
SI	30	78.95%
NO	8	21.05%
TOTAL	38	100%



El presente gráfico muestra que el 78.95% de los docentes encuestados son visitados a las aulas por parte del director, mientras que el 21.05% manifiestan que no son visitados por el director.

Tabla N° 19

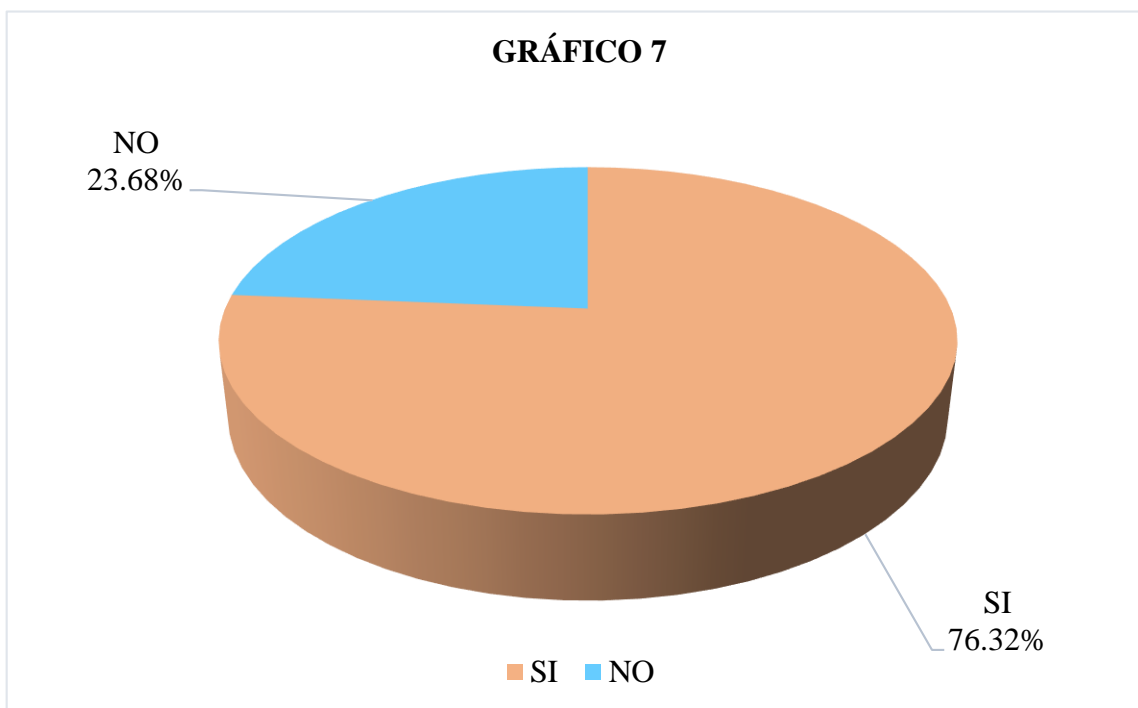
¿El Director sugiere alternativas de mejora en su metodología después de las visitas realizadas?	FRECUENCIA	Fr %
SI	32	84.21%
NO	6	15.79 %
TOTAL	38	100%



El resultado 84.21% corresponde a docentes que reciben propuestas que realiza el director luego de visitas al aula, y un 15.79% expone que no se les sugiere.

Tabla N° 20

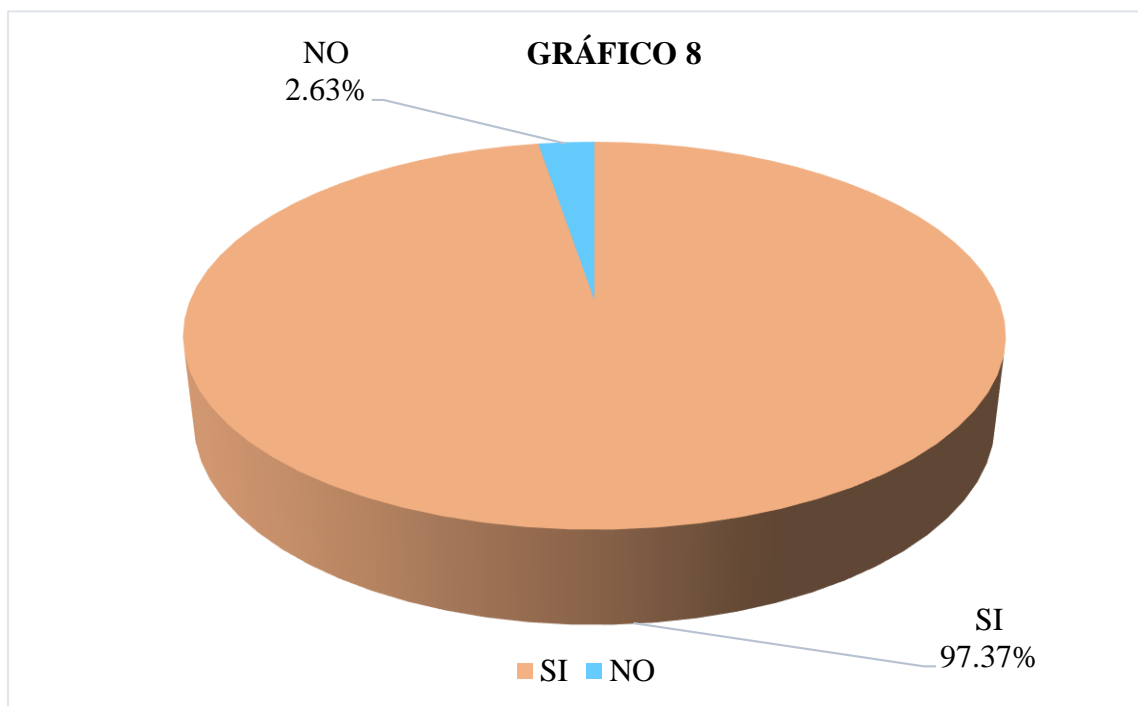
¿Las sugerencias realizadas por el director son acompañadas por un plan de mejora?	FRECUENCIA	Fr %
SI	29	76.32%
NO	9	23.68%
TOTAL	38	100%



Un 76.32% de docentes respondió que sí, el director presenta un plan de mejora y el 23.68% manifiesta que el director no presenta plan de mejora.

Tabla N° 21

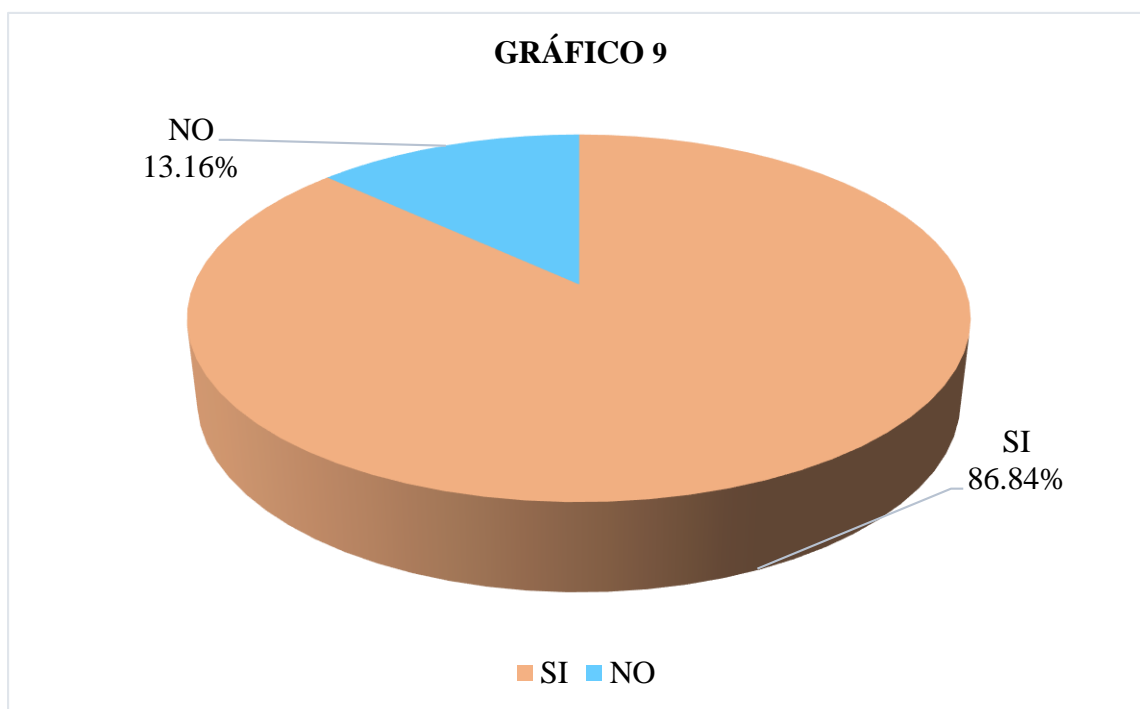
¿Asigna el director la planta docente según su especialidad?	FRECUENCIA	Fr %
SI	37	97.37%
NO	1	2.63%
TOTAL	38	100%



El 97.37% de los docentes manifiestan que el director organiza y asigna la planta docente de acuerdo con la especialidad, el 2.63% manifiesta que no se asigna de esta manera la planta docente.

Tabla N° 22

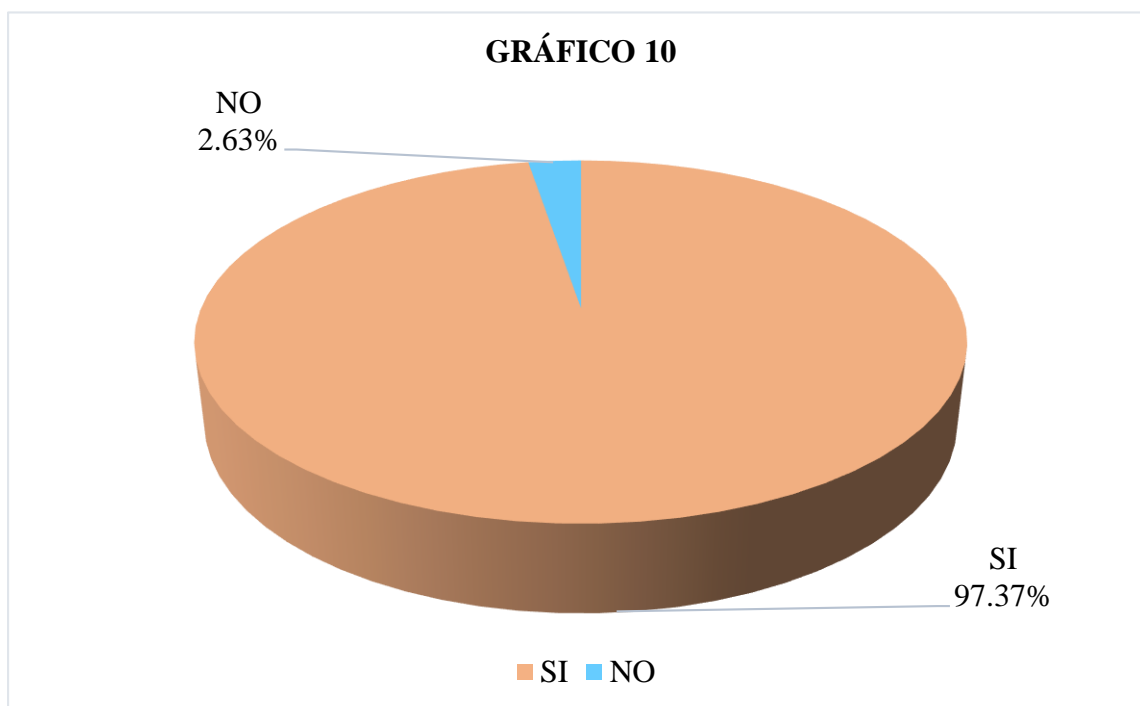
¿Considera usted que las estrategias administrativas utilizadas por el director son adecuadas para la calidad de los procesos pedagógicos?	FRECUENCIA	Fr %
SI	33	86.84%
NO	5	13.16%
TOTAL	38	100%



Un 86.84% de los docentes encuestados, expresa que las estrategias administrativas son las más oportunas para el proceso pedagógico; mientras que un 13.16% no lo considera como tal.

Tabla N° 23

¿Existe una relación armónica laboral entre el personal docente y director?	FRECUENCIA	Fr %
SI	37	97.37%
NO	1	2.63%
TOTAL	38	100%

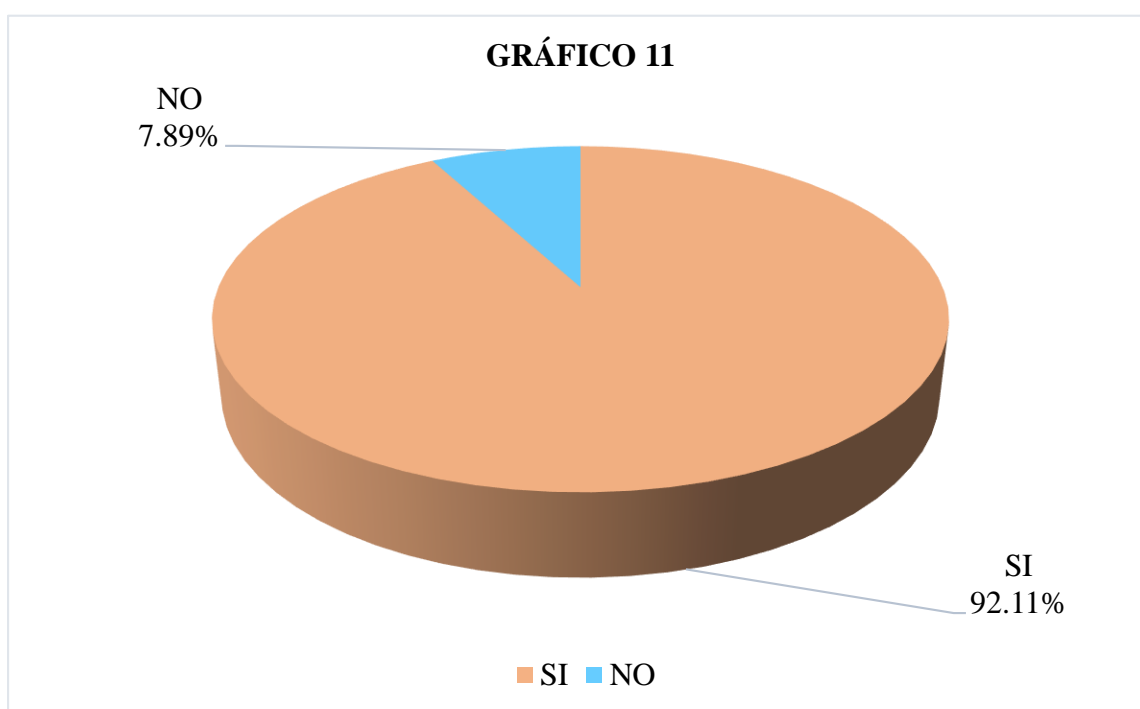


El 97.37% de los docentes de las diferentes instituciones investigadas, consideran que existe una excelente interrelación laboral a diferencia de un 2.63% que expresa lo contrario.



Tabla N° 24

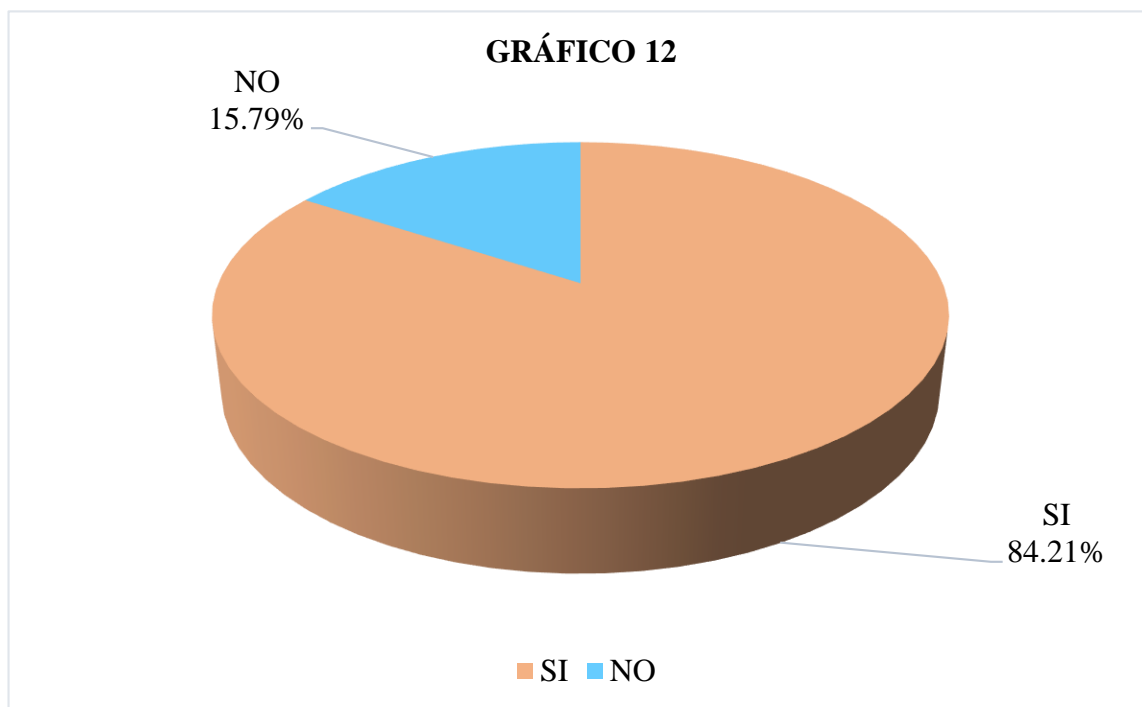
¿Informa el director en el tiempo oportuno de las actividades a realizar en el centro educativo?	FRECUENCIA	Fr %
SI	35	92.11%
NO	3	7.89%
TOTAL	38	100%



Al encuestar a los docentes con esta interrogante el 92.11% afirmó que el director informa sobre las actividades en el tiempo oportuno, mientras que un 7.89% respondió que el director no informa sobre las actividades.

Tabla N° 25

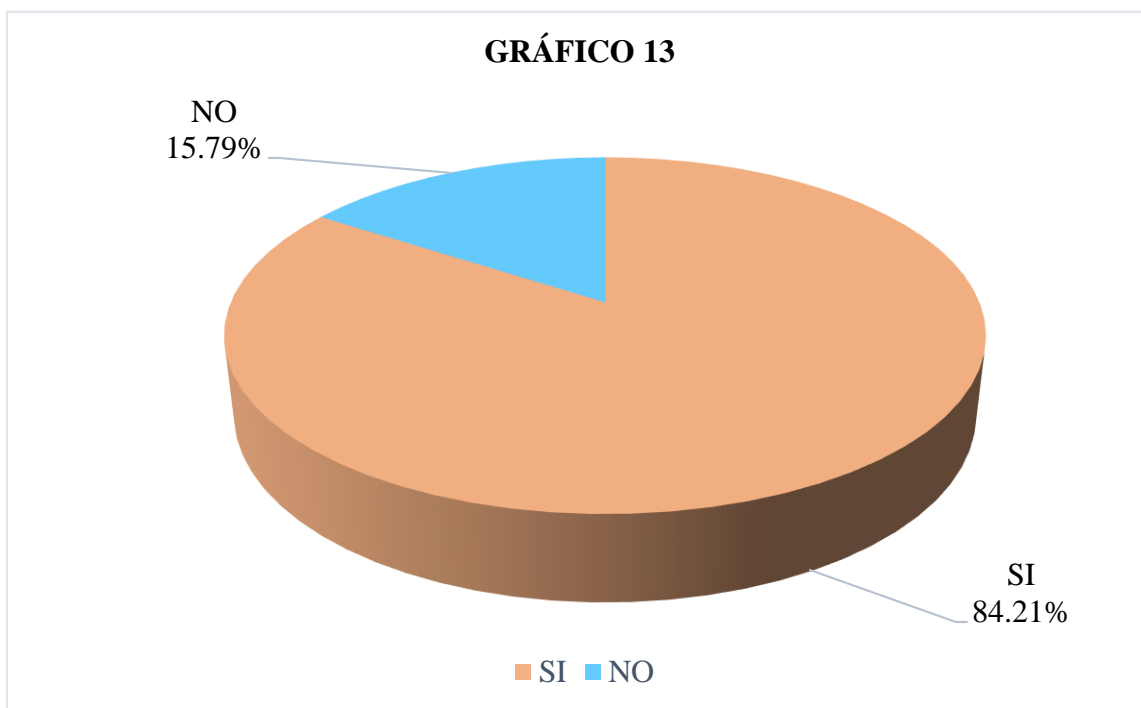
¿Tiene usted participación directa en la elaboración de los proyectos de su institución?	FRECUENCIA	Fr %
SI	32	84.21%
NO	6	15.79%
TOTAL	38	100%



Tomando como base los resultados en esta interrogante, el 84.21% de los docentes manifiestan ser parte de la elaboración de los proyectos de la institución, mientras que un 15.79% expresan no ser parte de estos.

Tabla N° 26

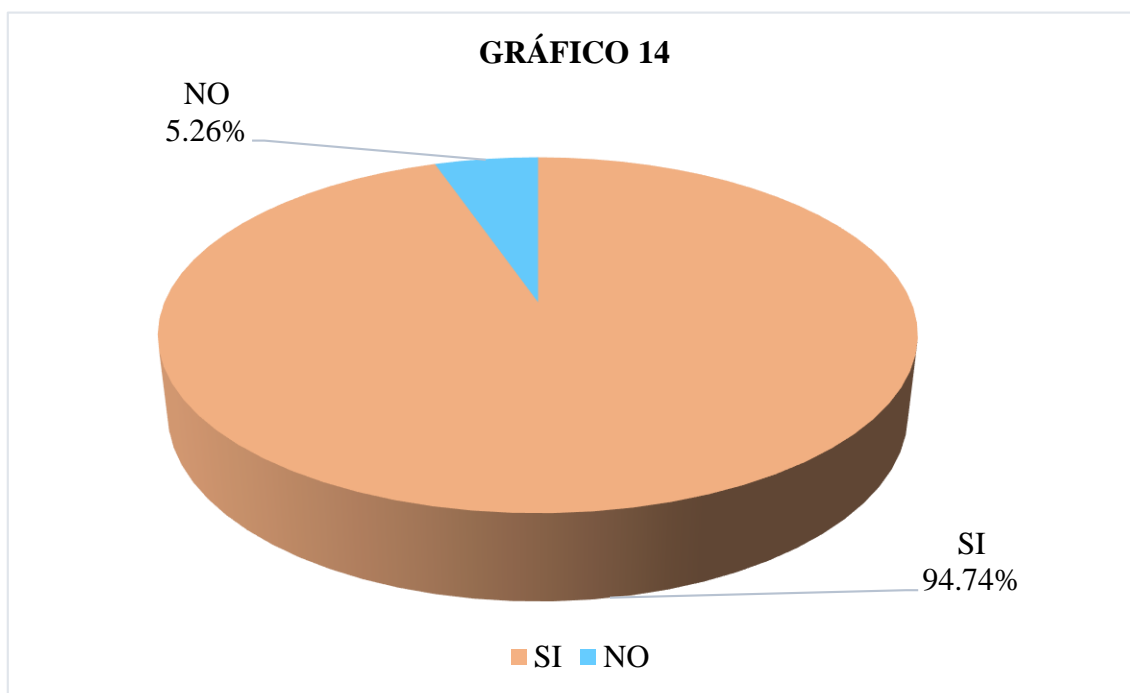
¿El director entrega material didáctico adecuado y oportuno?	FRECUENCIA	Fr %
SI	32	84.21%
NO	6	15.79%
TOTAL	38	100%



Los resultados arrojados en esta interrogante demuestran que un 84.21% de docentes encuestados afirman que el director si hace entrega de material didáctico adecuado y en el tiempo oportuno y un 15.79% manifiesta que el director no entrega material didáctico.

Tabla N° 27

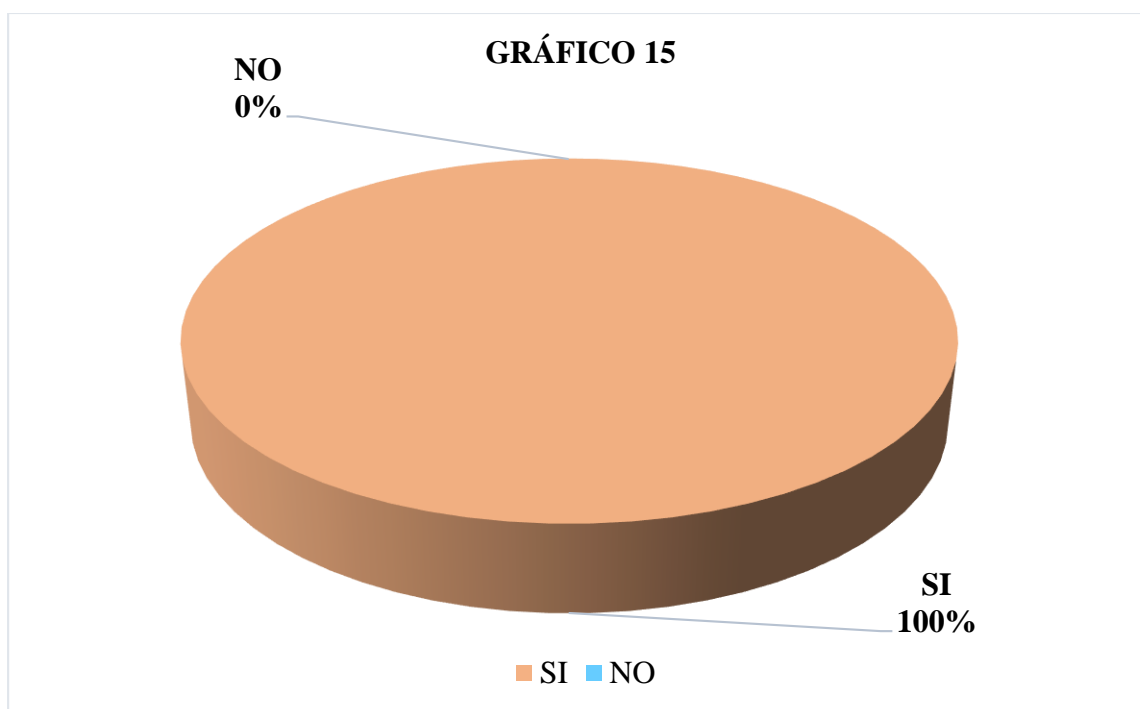
¿Considera que el director posee conocimientos acerca de técnicas pedagógicas innovadoras para el logro de mejoras en la institución?	FRECUENCIA	Fr %
SI	36	94.74%
NO	2	5.26%
TOTAL	38	100%



De acuerdo con el conocimiento de técnicas pedagógicas innovadoras por parte del director, el 94.74% de los docentes encuestados manifiestan que el director si cuenta con estos conocimientos, mientras que el 5.26% de docentes manifiestan que no.

Tabla N° 28

¿El director muestra comportamiento ético ante situaciones que se presentan en el centro educativo?	FRECUENCIA	Fr %
SI	38	100%%
NO	0	0%
TOTAL	38	100%



El resultado de esta interrogante consta de un 100% para lo cual el personal docente da fe del uso ético del director frente a las diferentes situaciones que se generan en las diferentes instituciones.

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Es inevitable que todas las instancias deben contar con un representante, como ente responsable del control, de la planificación y como ejecutor de los planes estratégicos que fortalezcan el quehacer al cual se dedican.

Tomando en cuenta esa premisa, la investigación ejecutada por este equipo, tuvo lugar a conocer la Incidencia de directores en la administración pedagógica de cinco centros educativos del distrito 07-01, municipio de San Ramón, departamento de Cuscatlán; en donde los resultados muestran un comportamiento muy específico en cuanto a la valoración de los docentes a directores al frente de las instituciones educativas.

Esto se fundamenta luego que el estudio realizado, permitió alcanzar los objetivos propuestos como equipo investigador, el cual se demuestra a partir del aval que reciben los directores de los centros educativos, pues cuentan con la idoneidad para ostentar el cargo; es decir que son personas con carisma de consenso entre su personal, generan diálogo como estrategia ante las situaciones que dan el lugar, así también el estudio demuestra que son gestores a raíz de las diversas necesidades de los centros educativos y que además son integradores en donde el sector docentes, alumnos y padres de familia son parte del quehacer escolar generando así un buen desarrollo socio académico.

Todo lo anterior se fundamenta en los datos obtenidos a través del estudio de campo, en el cual los docentes de los cinco centros educativos expresan de forma valorativa y profesional el trabajo que el director desempeña en su institución, es decir conocen el rol de los directores como parte de sus competencias, además los docentes se dan como conocedores de los planes de su institución a partir que su administrador escolar les hace parte directa de estos, de modo tal, que el personal docente no ignora la programación de actividades administrativas, académicas y pedagógicas; ya que la calendarización de las mismas el personal docente les da su aval; por cuanto son conocedores directos de estas.

Además de ello, el sector docente reconoce la importancia que representa para el proceso enseñanza-aprendizaje, el aplicar nuevas metodologías y estrategias que el director les comparta a partir de las visitas al aula y la observación que realice en ellas y como

conocedores de que se debe implementar; el equipo docente asume de manera profesional las orientaciones con la finalidad de fortalecer el desempeño de los educandos.

El alcance de todo ello se encuentra enlazado a partir de la creación de un ambiente responsable, sano y ético que se da en estos centros educativos.

Por cuanto, queda en evidencia que la asignación del cargo del director, no debe ser asignado por conveniencia de grupos sociales, políticos, familiares o religiosos, si no a la idoneidad del profesional, con base a su preparación en el área administrativa y formativa conocedores de la Ley de Educación y del Reglamento por las cuales se rige el ramo educativo.

## **5.2 Recomendaciones**

### **Ministerio de educación.**

- Consolidar la Carrera de “Administración Escolar” en el currículo, a fin de formar a profesionales en esta especialidad.
- Promover la investigación en educación, relacionada a la administración de los centros escolares, metodología de enseñanza y estrategias para la actualización docentes.

### **Departamental de educación.**

- Calendarizar formaciones para directores en el área administrativa.
- Realizar reuniones con docentes de educación básica, en la cual les doten de técnicas y estrategias innovadoras para fortalecer el proceso cognitivo de los docentes en pro de los estudiantes.

### **Directores**

- Socializar de forma efectiva las orientaciones que los Asesores Pedagógicos hacen llegar a través de ellos.
- Programar actividades de convivencia entre los docentes de la institución.
- Hacer uso del profesionalismo y la ética, cuando haya de hacer observaciones académicas, administrativas y pedagógicas a sus docentes.

### **Profesores.**

- Integrarse a las capacitaciones programadas por el MINEDUCYT.
- Actualizarse pedagógicamente con estrategias y metodologías de enseñanza.
- Conservar una actitud activa en el apoyo al director del centro educativo.
- Disponerse académicamente frente a la innovación tecnológica



## Referencias

- A, C. (2000). La Gestión Escolar: los proyectos pedagógicos y la evaluación en el contexto venezolano. *La Gestion Escolar, Proyectos pedagogicos y evaluación en venezuela*, 9, 24.
- Aguirre, L. M. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- AGUIRRE, L. M. (2012). *ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA*. MÉXICO: RED TERCER MILENIO.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio.
- Bernal, C. A. (2010). *Metadología de la Investigación*. Colombia: PEARSON EDUCATION.
- Castañeda, L. (2000). *El Líder en Acción*. México: Panorama.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, G. M. (2010). *Métodos de Investigación*. México: PEARSON EDUCATION.
- Dieterich, H. (1996). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Heinz Dieterich.
- Garnica, M. A. (2014). Evolución de la función directiva en España: Recorrido por más de un siglo de historia. *Aula de encuentro*, 155.
- Gildaberto, B. (1992). *Métodos prácticos de inferencia estadística*. San Salvador: UCA EDITORES.
- MINED. (1996). *REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE*. EL SALVADOR: MINED.
- MINED. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. El Salvador: Procesos Gráficos.
- MINED. (2008). *Normativas y procedimientos para el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar*. El Salvador: Talleres Gráficos de Innova Editorial S.A de C.V.
- MINED. (2009). *Organización Escolar Efectiva*. San Salvador: Imprenta Nacional.
- MINED. (2015). *Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo por Competencias*. San Salvador: MINED.
- Palacios, S. G. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. España: Santillana.
- Pineda. (1994). *Metodología de la Investigación 3ª Edición*. México: Organización Panamericana de la Salud.
- Pineda, C. p. (1994). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 3ª EDICIÓN*. México: Organización panamericana de la Salud.
- Prieto, J. H. (2012). *Estrategias de Enseñanza Aprendizaje*. México: Pearson Education.

- Ramón, J. M. (2006). Evolución del Perfil del Director. En J. M. Ramón, *EVOLUCIÓN DEL PERFIL DEL DIRECTOR* (pág. 17). CEFALFA. Obtenido de Evolución del Perfil del Director.
- REPÚBLICA, C. D. (1990). *LEY GENERAL DE EDUCACIÓN*. El Salvador: MINED.
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México.
- Silvana, F. (2014). *El Rol del Director en la Escuela: El Liderazgo Pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Varona. (2015). La Organización Escolar: Fundamentos e importancia para la dirección en la Educación. *Revista Científica*, 3.

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a docentes.



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR PROYECTO DE TESIS

Encuesta dirigido a docentes del municipio de San Ramón.

**Objetivo:** Recolectar información sobre la incidencia de los directores en la administración pedagógica de centros educativos.

**Indicación:** Por favor lea cada pregunta y marque con una (X) la respuesta según su criterio.

1. ¿Conoce usted sobre las funciones administrativas y pedagógicas que desempeña el director en la institución educativa?

Si  No

2. ¿Realiza el director un diagnóstico institucional en forma objetiva y oportuna en esta institución?

Si  No

3. ¿El director presenta al personal docente el proyecto Educativo Institucional (PEI)

Si  No

4. ¿Toma en cuenta el director las sugerencias, u opiniones del personal docente para la excelencia de la administración pedagógica del Centro Educativo?

Si  No

5. ¿El director realiza visita a las aulas periódicamente?

Si  No

6. ¿El director sugiere alternativas de mejora en su metodología después de las visitas realizadas?

Si  No

7. ¿Las sugerencias realizadas por el director son acompañadas por un plan de mejora?

Si  No

8. ¿Asigna el director la planta docente según su especialidad?

Si  No

9. ¿Considera usted que las estrategias administrativas utilizadas por el director son adecuadas para la calidad de los procesos pedagógicos?

Si  No

10. ¿Existe una relación armónica laboral entre el personal docente y director?

Si  No

11. ¿Informa el director en el tiempo oportuno de las actividades a realizar en el centro educativo?

Si  No

12. ¿Tiene usted participación directa en la elaboración de los proyectos de su institución?

Si  No

13. ¿El director entrega material didáctico adecuado y oportuno?

Si  No

14. ¿Considera que el director posee conocimientos acerca de técnicas pedagógicas innovadoras para el logro de mejoras en la institución?

Si  No

15. ¿El director muestra comportamiento ético ante situaciones que se presentan en el Centro Educativo?

Si  No

Anexo 2: Entrevista a directores.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**PROYECTO DE TESIS**

Entrevista dirigida a directores de cinco Centros Educativos del municipio de San Ramón.

**Objetivo:** Recolectar información sobre la incidencia de los directores en la administración pedagógica de centros educativos.

**Indicación:** Contesta las siguientes preguntas a partir de su marco cognitivo, sobre su desempeño como director.

1. ¿Considera usted mantener una buena relación con todo el personal docente?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué sugerencias son frecuentes por parte de los docentes hacia su persona?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Qué tipo de estrategias utiliza para evaluar la metodología de los docentes?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué criterios toma en cuenta para estructurar su planta docente?

---

8. ¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?

---

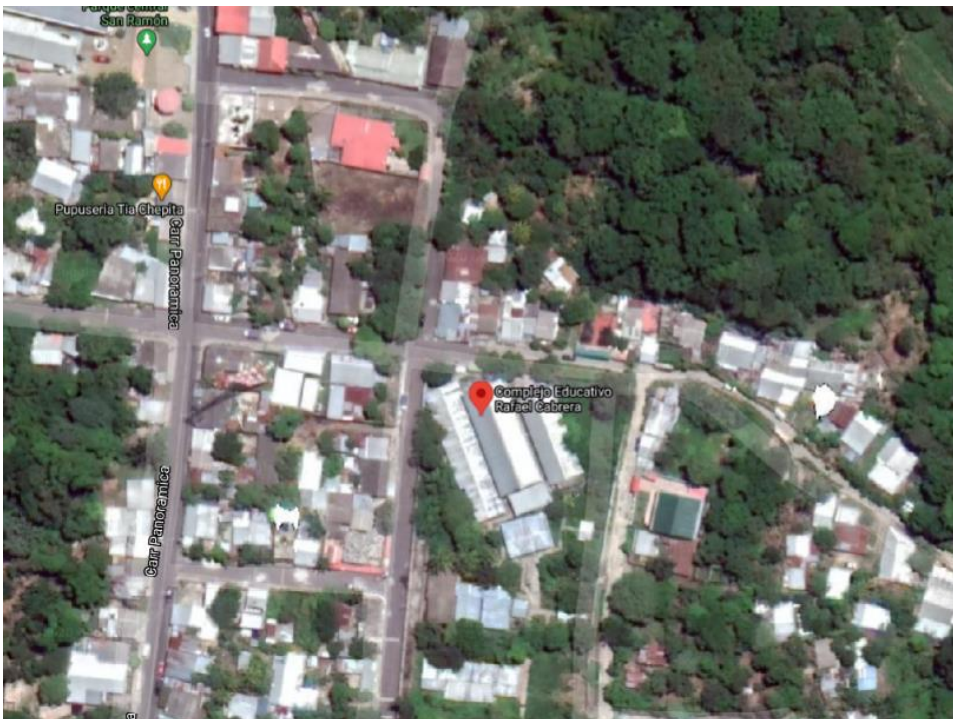
9. ¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el Proceso enseñanza aprendizaje?

---

10. ¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?

### Anexo 3: Mapas satelitales de los centros educativos

#### Mapa satelital de Complejo Educativo Rafael Cabrera código 11879



#### Mapa satelital de Centro Escolar Cantón San Pablo Código 11880

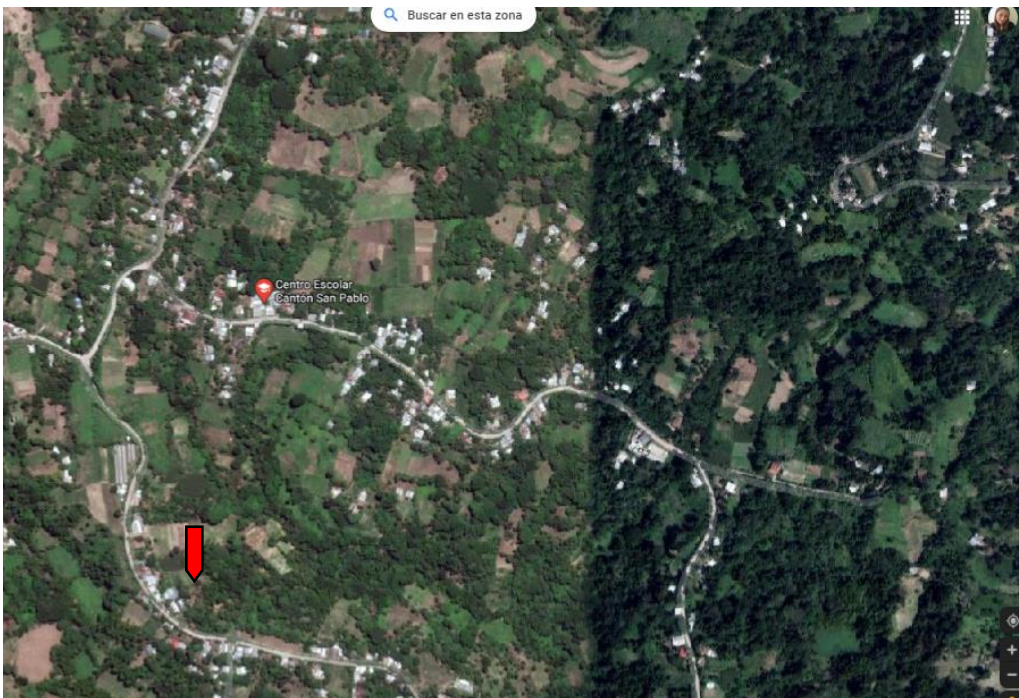




Mapa satelital de Centro Escolar “Cantón San Agustín” Código 72047

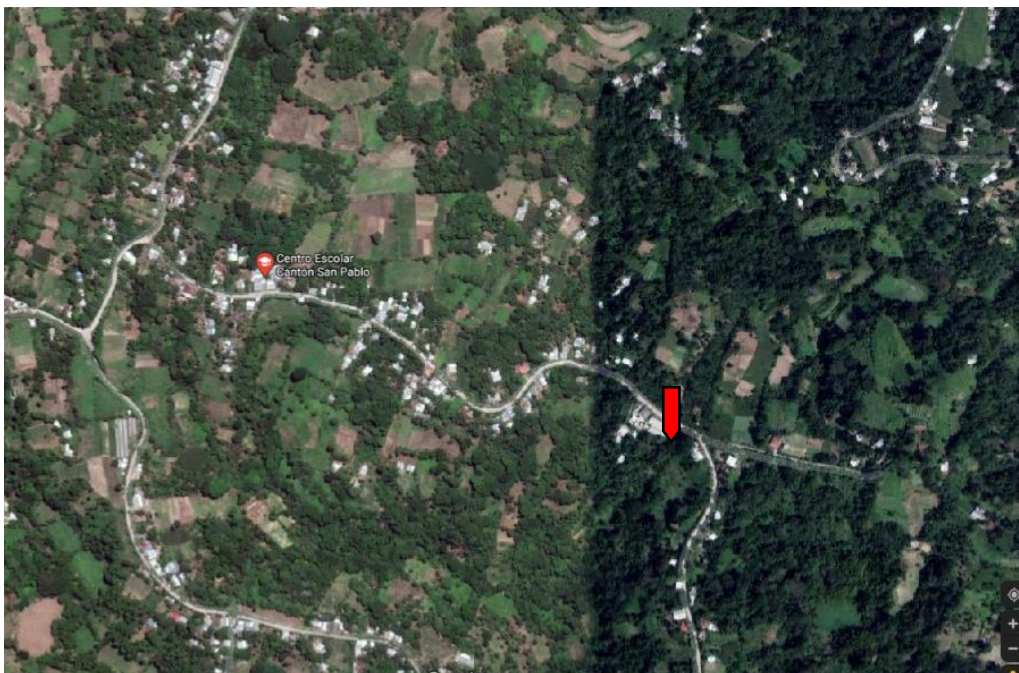


Mapa satelital de Centro Escolar “Caserío Loma Abajo, Cantón San Pedro” Código 86537





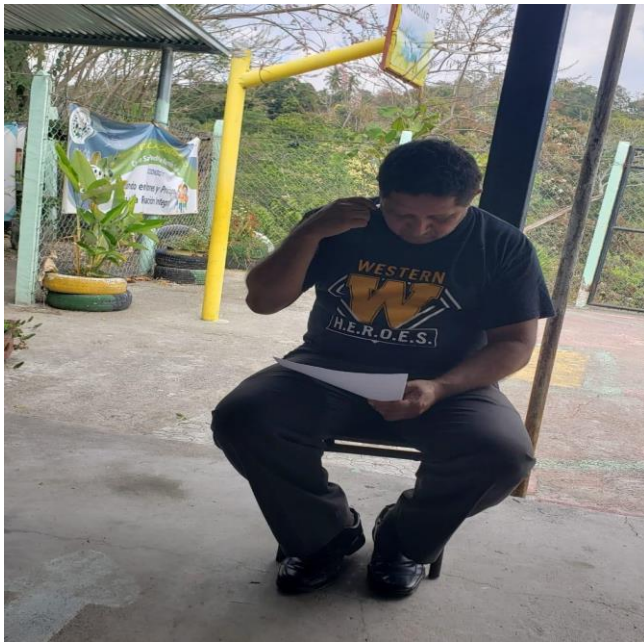
Mapa satelital de Centro Escolar “San Pedro Loma Alta Código 72049



Anexo 4: Fotografías de Visitas a Centros Educativos.



Anexo 5: Fotografías de entrevista a directores







Anexo 6: Fotografías de encuesta a docentes.



## Anexo 7: Presupuesto y financiamiento

Tabla N° 29

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A) HUMANO</b>		<b>6 MESES</b>	
Equipo Investigador	5 personas		
Asesor	1 persona		
<b>B) MATERIALES</b>		<b>6 MESES</b>	
➤ Computadora	5		
➤ Internet	5		\$ 20.00
➤ Impresora	1		\$100.00
➤ Grabadora de audio	1		\$ 40.00
➤ Tinta para impresora	4		\$ 28.00
➤ Resmas de Papel Bond	2		\$ 4.00
➤ Libro metodología de la investigación.	1		\$ 12.00
➤ Participación en la gestión educativa	1		\$ 20.00
➤ La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación	1		\$ 20.00
➤ Memoria USB	1		\$ 15.00
➤ Anillado	1		\$ 2.50
<b>C) FINANCIEROS</b>		<b>6 MESES</b>	
Viáticos			\$ 40.00
Pago de Asesoría			\$150.00
Fotocopias	150		\$ 8.00
Impresiones	7		\$ 1.25
Otros			\$ 2.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$462.75</b>



