

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES



TRABAJO DE GRADO

LA INCIDENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA ESCOLAR EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS CENTROS ESCOLARES: CENTRO ESCOLAR ISIDRO MENÉNDEZ, CENTRO ESCOLAR ALEJANDRO DE HUMBOLDT, CENTRO ESCOLAR COLONIA LAS VIÑAS DEL DISTRITO EDUCATIVO 01-01 DEL MUNICIPIO DE AHUACHAPÁN, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO/A EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR
ALMA LORENA MONGE DE GALICIA
CHRISTIAN OMAR PEÑA HERRERA
SONIA ELIZABETH ORELLANA DE JAIME
VILMA HAYDEÉ DÍAZ FRANCO
YANIRA IVETH YANES ARBAIZA

DOCENTE ASESOR
MAESTRA ANA XENIA MAGAÑA SALINAS

SEPTIEMBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
COORDINADORA DE PROYECTOS ACADEMICOS ESPECIALES

Agradecimientos

Doy gracias a Dios, a mis padres, mis hermanos y seres queridos que han apoyado en la culminación de este proyecto.

Vilma Haydeé Díaz Franco

Dar gracias a Dios por finalizar mis estudios, agradecer a mi esposo, a mi hija Fátima Galicia por su apoyo; al equipo de tesis por su comprensión en mis momentos difíciles y gracias a todos esos amigos especiales entre ellos Sor Carolina Aguirre.

Alma Lorena Monge de Galicia

Dedico el Presente Trabajo a Dios todopoderoso por la fortaleza espiritual y la sabiduría para conducir mi vida, a mis padres, esposo e hijos, por apoyo, comprensión y el tiempo para continuar mi formación profesional, a mis compañeros por compartir sus conocimientos y permitirme formar parte de su equipo de trabajo, a la licenciada Xenia Magaña por guiar al equipo en la elaboración de la presente tesis, a Sor Carolina Aguirre por su apoyo al equipo trabajo.

Sonia Elizabeth Orellana de Jaime

Doy gracias a Dios, a mi esposa e hijas, a mi familia, a mi equipo de trabajo, a mi asesora licda. Ana Xenia Magaña de Salinas y Sor Carolina Aguirre.

Christian Omar Peña Herrera

Gracias a Dios, a mi familia, amigos, equipo de trabajo, licda. Ana Xenia Magaña de Salinas (asesora), Sor Carolina Aguirre. Por su apoyo y motivación en este proceso de tesis.

Yanira Iveth Yanes Arbaiza.

Índice

Resumen	ix
Introducción.....	x
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Situación Problemática	13
1.2. Enunciado del Problema	14
1.3 Justificación	15
1.4 Delimitación de la Investigación	17
1.4.1 Delimitación Espacial	17
1.4.2 Delimitación Temporal.....	17
1.4.3 Delimitación Social.....	17
1.5 Objetivos.....	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
1.5.3 Preguntas de investigación	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Antecedentes de la Investigación	20
2.1.1 El Paso de las Reformas Educativas	21
2.1.2 Reseña Histórica de los Centros Educativos	24
2.2 Marco Teórico.....	26
2.2.1 Administración Educativa	26
2.2.2 Características y funciones de la administración educativa	27
2.4 Elementos de la organización administrativa.....	31
2.5 Perfil del administrador educativo.....	33
2.5.1 Proceso de selección de directores.....	36
2.5.2 Funciones y roles del director gerente.....	37
2.5.3 Director líder pedagógico.....	39

2.6 Actividades de la organización administrativa escolar	41
2.6.1 Organización de la comunidad educativa.....	43
2.6.2 Logística de funcionamiento de los centros escolares	46
2.7 Clima Institucional.....	49
2.7.1 Clima Organizacional.....	53
2.7.2 Características del clima organizacional	54
2.8 Relación de la Organización Administrativa Escolar con el Clima Laboral	56
CAPÍTULO III	58
MARCO METODOLÓGICO	58
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1 Tipo de investigación	59
3.2 Método de investigación.....	59
3.3 Enfoque de investigación.....	59
3.4 Población	60
3.5 Muestra	61
3.6 Técnicas e instrumentos de investigación.....	63
3.6.1 Relación de los instrumentos y la pregunta de investigación.....	65
CAPÍTULO IV	68
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	68
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	69
4.1 Organización y clasificación de los datos.....	69
4. 1. 1 Análisis e interpretación de la variable Elementos de la organización	70
4. 1. 2 Análisis e interpretación de la variable clima institucional.....	78
4. 1. 3 Análisis e interpretación de la variable Perfil del equipo directivo.....	81
4. 1. 4 Análisis e interpretación de la variable Actividades Institucionales.	88
CAPÍTULO V.....	95
CONCLUSIONES.....	95
CAPÍTULO V CONCLUSIONES	96
5.1 Conclusiones.....	96
Anexos.....	102

Índice de figuras

Figura 1. Paso de las reformas educativas.....	21
Figura 2. Centro Escolar Isidro Menéndez.....	25
Figura 3. Centro Escolar Alejandro de Humboldt.....	25
Figura 4. Centro Escolar Colonia Las Viñas.....	26
Figura 5. Procesos que norman a las instituciones educativas.....	28
Figura 6. Proceso administrativo.....	30
Figura 7. Elementos de la organización administrativa.....	31
Figura 8. Perfil del director.....	34
Figura 9. Roles del director gerente.....	38
Figura 10. Tipos de liderazgo.....	41
Figura 11. Acciones que fortalecen el clima institucional.....	51
Figura 12. Características fundamentales para promover el clima institucional.....	52
Figura 13. Esquema de pregunta de investigación N° 1.....	97
Figura 14. Esquema de pregunta de investigación N° 2.....	99

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre un jefe y líder.....	30
Tabla 2. Clima organizacional.....	49
Tabla 3. Características clima organizacional.....	50
Tabla 4. Distribución de la población.....	58
Tabla 5. La muestra.....	60

Resumen

La organización y el clima institucional de los centros escolares del sistema educativo nacional son dos elementos que se relacionan para implementar una gestión administrativa con altos niveles de eficacia y eficiencia orientados a logro de los objetivos institucionales. Es decir, que dichos elementos conducen a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa y por consiguiente al logro de los resultados académicos deseables.

En este contexto, la investigación se guió con el objetivo de analizar los procesos de la organización administrativa escolar que inciden en el ambiente laboral, para describir la relación en el desarrollo institucional de los centros escolares Isidro Menéndez, Alejandro de Humboldt y Colonia Las Viñas del distrito educativo 01-01 del municipio y departamento de Ahuachapán; encontrando que existe incidencia entre la organización administrativa escolar y el ambiente institucional de los centros escolares ya que esta relación hace posible el ambiente laboral.

Los hallazgos encontrados demuestra la existencia de la pertinencia en la gestión realizada por el director, ya que así lo demuestran los porcentajes que se evidencian en el cuerpo de este informe, en el cual se encuentra las características del perfil del equipo directivo responsable del planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar; así como las actividades organizacionales que se realizan para el cumplimiento del desempeño laboral.

El método empleado para implementar la investigación permite señalar que existe alta incidencia entre la organización administrativa escolar y el clima laboral en los centros escolares en estudio, esto demuestra que los lineamientos establecidos en las diferentes normativas son retomados para desarrollar las gestión de la administración escolar.

Palabras clave: organización, clima institucional, perfil del director, Administración escolar.

Introducción

La organización administrativa en cualquier empresa educativa es fundamental para generar procesos de calidad, puesto que sus principales usuarios deberán asegurar habilidades y destrezas que les permita orientar su formación profesional, pero para que ésta condición se cumpla, dicho servicio deberá desarrollarse bajo un clima institucional adecuado, es decir un ambiente de trabajo docente y de aprendizaje óptimo para éste logro.

Cabe destacar que, las instituciones educativas deben contar con lineamientos de organización institucional y crear ambientes idóneos para el desempeño laboral institucional, que conlleve el logro de los objetivos planteados en beneficio del personal participante.

En este contexto, es importante conocer el proceso de la organización administrativa escolar, los elementos, el perfil del equipo directivo institucional y las principales actividades que inciden en el clima laboral que contribuirán a describir la relación en el desarrollo institucional, así como establecer su relación en el clima institucional de los centros escolares seleccionados del distrito educativo 01-01, este último concebido como ambiente institucional.

De igual manera, el propósito principal en esta investigación es conocer los procesos de la organización administrativa escolar que inciden en el clima laboral, para describir la relación en el desarrollo institucional de los centros escolares Isidro Menéndez, Alejandro de Humboldt y Colonia Las Viñas del distrito educativo 01-01 del municipio y departamento de Ahuachapán.

Bajo esta idea, la investigación se constituye por cinco capítulos que se presenta en forma sistemática. En el capítulo I, se plantea la problemática de la investigación, el enunciado del problema, la delimitación de la investigación, las preguntas y objetivos de investigación, que proporciona, en términos generales, una guía que el equipo de investigación utilizó en este proceso de investigación.

El capítulo II, está estructurado por la fundamentación teórica, se tratan los antecedentes de la investigación, el marco teórico y temas relevantes como características y funciones de la administración educativa, proceso de administración empresarial, elementos

de la organización administrativa escolar, perfil del administrador educativo, actividades de la administración escolar, clima institucional y relación de la organización administrativa escolar con el clima laboral entre otros, que establecen los fundamentos teóricos.

En el capítulo III, se especifica el tipo y método de investigación, la población y muestra; así como también las técnicas e instrumentos utilizados, reflejando datos que contribuyen a establecer los análisis correspondientes y dar cobertura a los objetivos propuestos.

En el capítulo IV, se desarrolla el procesamiento de la información, presentando los datos obtenidos en el estudio y se muestra el análisis e interpretación de los indicadores, la información se obtuvo mediante la aplicación de los instrumentos que permite sustentar la investigación.

En el capítulo V, contiene las conclusiones de la investigación, de acuerdo a las variables e indicadores establecidos, así mismo las referencias bibliográficas y los correspondientes anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

La Organización Administrativa en toda institución es necesaria, en cuanto que permite tener un orden con el cual se distribuyen tareas y funciones a desarrollar para cumplir los objetivos establecidos, de acuerdo con la naturaleza de los departamentos, secciones y demás formas que presenta la estructura de una institución.

La importancia de la organización administrativa en las instituciones educativas se evidencia en tanto que, ésta conlleva distribuir correctamente todos sus recursos materiales, equipo y personal dando cumplimiento a fines y objetivos educacionales enmarcados en la Ley General de Educación.

A su vez, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), da los lineamientos para la selección de los directores que son los encargados de dirigir la organización dentro de los centros escolares; quienes a su vez deberán tener el conocimiento en el área administrativa y de gestión para realizar su función con resultados eficientes. Sin embargo, la falta de experiencia, conocimiento y capacitación en el área administrativa con la que son asignados muchos directores a nivel nacional, está generando problemas organizativos en la administración escolar, que a la vez inciden en el clima laboral de las instituciones educativas.

Todos los centros escolares públicos a nivel nacional se conducen por lineamientos organizativos con el fin de desarrollar un trabajo eficaz y obtener resultados con el éxito esperado en las áreas: administrativas, académicas, pedagógicas, culturales y sociales, ante lo cual el personal docente asignado a la función de director deberá conocer y aplicar los lineamientos establecidos en las diferentes normativas vigentes (Ley General de la Educación, Ley de la Carrera Docente, Reglamento de la Carrera Docente, Documentos de Gestión Escolar Efectiva, LEPINA, Ley de Vacaciones y Asuetos, entre otras), de las cuales se tendrá una base legal para un funcionamiento eficiente.

1.2. Enunciado del Problema

Los centros escolares tienen el compromiso de cumplir los objetivos del Plan Nacional de Educación, por ello se debe enfatizar a los directores que la organización administrativa escolar es uno de los elementos claves para lograrlo. Los directores y directoras juegan un papel muy importante ejecutando el rol de gerentes y líderes pedagógicos, pero en la actualidad se habla mucho del poco desempeño que dichos centros han logrado en lo que respecta a la calidad educativa.

La problemática aquí percibida, es que en muchas ocasiones los directores no poseen formación en el área administrativa y algunos no se han sometido al proceso de selección legal, es decir ejercen como directores por la necesidad que algunos centros escolares presentan, lo más común es que se escoja a uno de los docentes que conoce lo necesario sobre los procesos académicos y no así porque tengan experiencia en el área administrativa, por lo tanto estas instituciones educativas se ven afectadas, mientras él o la docente adquieren la experiencia en el ámbito administrativo.

En este planteamiento, los fundamentos teóricos propuestos en los párrafos anteriores, serán pilares para describir en la situación actual la incidencia de la organización administrativa escolar en el clima institucional formulando el siguiente enunciado de la investigación.

¿Cuál es la incidencia de la organización administrativa escolar en el clima institucional de los centros educativos: Centro Escolar Isidro Menéndez, Centro Escolar Alejandro de Humboldt, Centro Escolar Colonia Las Viñas del distrito educativo 01-01 del Municipio de Ahuachapán?

1.3 Justificación

Las instituciones educativas cumplen con funciones administrativas y pedagógicas, donde la organización es una de las primeras acciones estratégicas del director o directora, también la gestión escolar, la comunicación y la integración de la comunidad educativa, en un ambiente ideal para el cumplimiento de lo administrativo y pedagógico, todo alineado para lograr la calidad en la educación; otro elemento fundamental es el liderazgo, que implica la capacidad de concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar para la transformación educacional, generando ambientes laborales eficaces al servicio de la comunidad educativa.

En éste contexto, la organización como parte del proceso administrativo lo define (Reyes Ponce, 1983) como: “la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Por otra parte, Litwin y Stringer (1978) plantean el concepto de clima organizacional como: “un conjunto de la percepción y motivación de los miembros de la organización que repercute en el comportamiento de esta”. Debe recordarse que a los directores y directoras les compete ejercer las funciones de planeación, organización, dirección y control, es decir que en estos profesionales recae la tarea de velar por una administración exitosa; ante lo cual se presenta la siguiente problemática: generalmente, están más pendiente de la documentación administrativa académica o de reuniones de directores de distrito, más que del seguimiento pedagógico que debe darse en las aulas o de resolver situaciones que en la comunidad educativa van surgiendo, generando un clima institucional variable que en ocasiones se convierte en hostil.

Cabe señalar, que la organización escolar servirá para integrar los procesos administrativos como un aspecto favorable para las comunidades de los centros educativos sujetos de análisis en ésta investigación y la incidencia de dicha organización escolar en el clima institucional de los mismos centros.

Esta investigación también es importante porque se analizó la organización administrativa de los centros escolares en estudio y su incidencia en el clima institucional, siendo la primer variable importante; porque la organización en una institución formal genera y asegura la optimización del personal encargado de hacer funcionar dicho proceso y llevarla en función de su naturaleza y de sus objetivos propuestos; así mismo la segunda variable el clima institucional en el trabajo también es garantía de que los resultados tengan la calidad esperada, bajo la premisa de que todos comprenden acertadamente sus funciones y el correcto uso de los recursos asignados para una determinada labor.

El análisis en esta investigación servirá para identificar la incidencia de la organización de los centros escolares en el clima institucional, bajo el que se desarrollan los procesos administrativos, pedagógicos, comunicacionales, de gestión, entre otros que el personal hace funcionar a la institución y realiza en función del aprendizaje de los estudiantes.

En tal sentido se prevé que los resultados o hallazgos de la investigación sean utilizados por los administradores de los centros escolares en estudio, por otros profesionales que tengan a su cargo la gestión administrativa de instituciones educativas en particular, así como el personal docente involucrado en actividades escolares de otros municipios.

También, se estima que los beneficiarios directos del estudio son todos los alumnos que asisten a los centros escolares señalados en ésta investigación, el personal docente, administradores y padres y madres de familia, es decir las comunidades educativas que pertenecen a los centros escolares seleccionados, además del equipo investigador y los estudiantes de diferentes carreras que deseen emplear los datos resultantes de éste esfuerzo investigativo.

1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizará en los Centros Educativos: Centro Escolar Isidro Menéndez, quinta calle poniente segunda avenida sur número 4 – 10; Centro Escolar Alejandro de Humboldt, avenida Morazán 1 – 3; Centro Escolar Colonia Las Viñas, colonia Las Viñas, cantón el Junquillo, todos del distrito educativo 01-01 del Municipio y Departamento de Ahuachapán. Esta delimitación espacial se evidencia en los mapas de cada centro escolar (ver anexo 1, 2 y 3).

1.4.2 Delimitación Temporal

El periodo comprendido para efectuar el estudio en esta investigación es del 2014 al 2019, así mismo el equipo de investigación realizará la investigación a partir de febrero a noviembre de 2019.

1.4.3 Delimitación Social

La organización escolar supone una disposición de diferentes áreas que aglutinan el desarrollo de actividades similares en una institución. Se puede concebir que en los centros escolares estas áreas están conformadas por el cuerpo directivo, personal docente, padres y madres de familia, estudiantes y personal administrativo, donde se llevan a cabo procesos académicos que incluyen lo administrativo, lo pedagógico, las finanzas, entre otras que coadyuvan al esfuerzo administrativo de cada centro escolar.

En tal sentido, se delimita la investigación en función social dando cobertura al director o directora, personal docente, estudiantes, padres y madres de familia de los centros escolares: Centro Escolar Isidro Menéndez, Centro Escolar Alejandro de Humboldt y Centro Escolar Colonia Las Viñas, ya que son los actores directos implícitos en la organización institucional de estos centros escolares seleccionados y por consecuencia son los que deben garantizar el clima institucional.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar los procesos de la organización administrativa escolar que inciden en el ambiente laboral, para describir la relación en el desarrollo institucional de los centros escolares Isidro Menéndez, Alejandro de Humboldt y Colonia Las Viñas del distrito educativo 01-01 del municipio y departamento de Ahuachapán.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Determinar los principales elementos de la organización administrativa escolar, a fin de establecer su relación en el clima institucional de los centros escolares seleccionados del distrito educativo 01-01.

1.5.2.2 Identificar el perfil del equipo directivo en la organización administrativa escolar, para describir la incidencia de las actividades organizacionales que influyen en el clima institucional de los centros escolares del distrito educativo 01-01.

1.5.3 Preguntas de investigación

1.5.3.1 ¿Cuáles son los principales elementos de la organización administrativa escolar que permiten establecer la relación con el clima institucional de los centros escolares seleccionados del distrito educativo 01-01?

1.5.3.2 ¿Cuál es el perfil del equipo directivo de la organización administrativa escolar que contribuye a describir la incidencia de las actividades organizacionales que influyen en el clima institucional de los centros escolares del distrito educativo 01-01?

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Al referirse a la organización escolar, todo docente ha de ubicarse en aquella situación que conduce a saber qué es lo que aspira a elaborar una teoría sobre la institución escolar en la que se desempeña y que es su objetivo de trabajo. También a entender que la organización escolar es la que estudia cómo deben disponerse los elementos que forman la escuela (recursos personales, ambientales, materiales, organizativos, legislativos), para que la educación de los alumnos discorra de forma adecuada.

En tal sentido, se entiende que el sistema educativo salvadoreño es muy antiguo, se remonta desde la época colonial, aunque no con un método didáctico establecido, más bien se daba empíricamente con la transmisión de conocimientos en el seno de la familia. Pero en sí, el modelo educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la república.

En 1832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se decreta la Instrucción Pública, la que establece “la creación de escuelas primarias en cada municipio del país, que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de "4 reales"” (Aguilar, 2000, p. 14).

Además, en el año de 1841 se da la creación de la Universidad de El Salvador y se constituye también el sistema educativo en tres niveles: educación primaria, media y superior. Con el Decreto Ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1841 bajo el mandato de Don Juan Lindo se crea la educación media (Colegio La Asunción). Aunque la escuela parvularia da comienzo en 1886, no forma parte del sistema oficial.

A su vez bajo el mandato del general Francisco Menéndez se promulga la Constitución de 1886 declarando a la educación libre de credo religioso y responsabilizando al Estado de brindar educación a las clases populares, ya que se considera que la educación primaria cubriría las demandas de estos sectores.

2.1.1 El Paso de las Reformas Educativas

Para comprender los cambios que ha tenido el sistema educativo en El Salvador se muestra la siguiente figura 1.

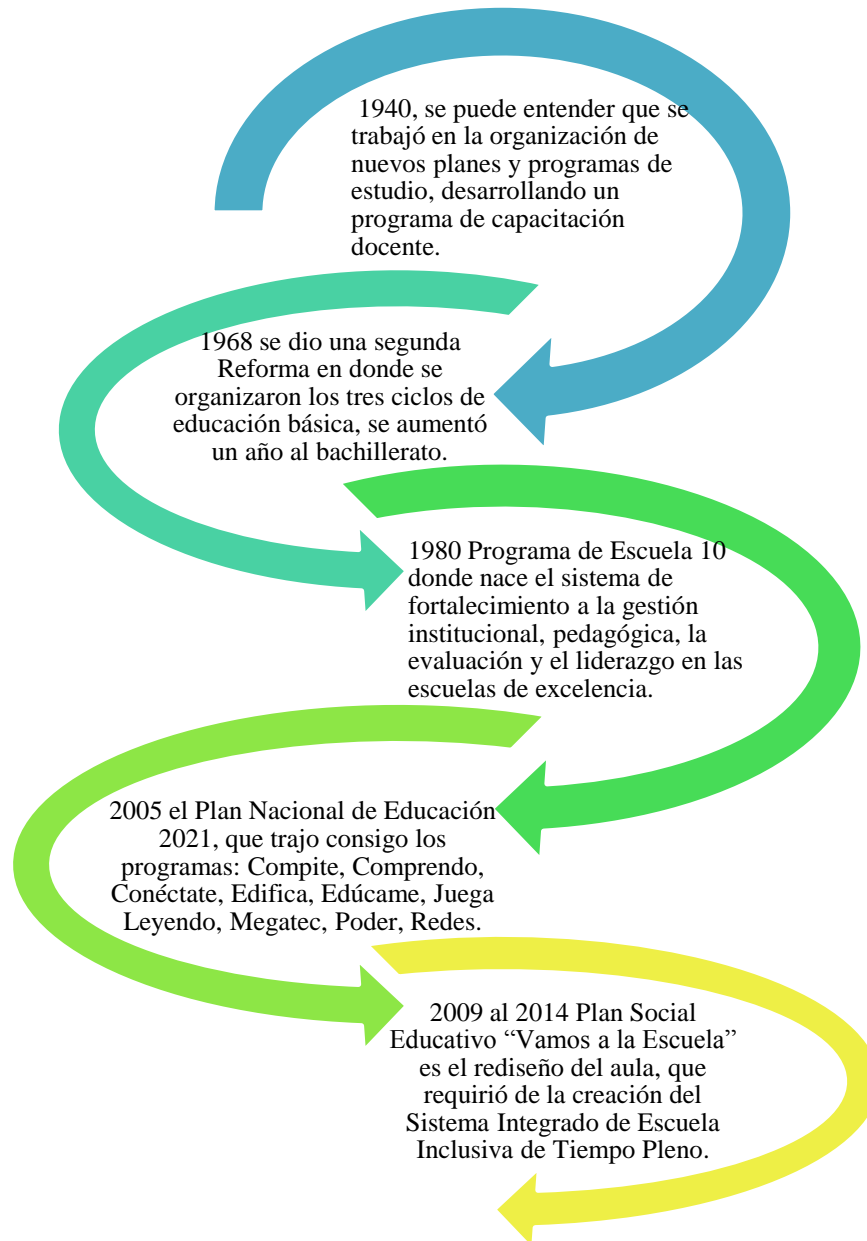


Figura 1-Paso de las reformas educativas.

El sistema educativo ha tenido constantes cambios para la calidad educativa.

Por tanto, es importante recalcar que el MINEDUCYT ha tenido la tarea de guiar el proceso administrativo de los directores en su trabajo dentro de las instituciones educativas, para lo cual ha creado diferentes manuales, que son los instrumentos técnicos donde se dan a conocer las funciones, responsabilidades e información para una eficacia, transparencia y las normativas que son su apoyo fundamental, para esa delicada labor; como ejemplo de ello se tienen el conjunto de leyes, reglamentos y los cinco manuales referidos a la Gestión Escolar Efectiva, cuyo contenido contribuye para realizar una administración pertinente.

Cabe mencionar que la organización administrativa escolar a pesar de ser un tema que de acuerdo a los documentos presentados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología que se vienen manejando desde el 2008 con los cinco documentos de la Gestión Escolar Efectiva, no hay estudios presentados que evalúen los diversos cambios que hayan tenido los centros escolares a partir de su implementación.

Por lo tanto, como punto de partida se considera los conocimientos previos de Gestión Administrativa y la Organización Escolar como elementos imprescindibles para desarrollar una eficiente administración escolar, estos elementos considerados como los factores que influyen en dicha gestión.

En este contexto, la investigación presentada por los estudiantes de la Universidad de El Salvador quienes investigaron el tema: **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL DISTRITO 02-23, EN EL MUNICIPIO DE METAPÁN, AÑO 2017** en donde **Cárcamo, Henríquez, Hernández, Pimentel y Portillo (2018)** mencionan los factores presentes en la gestión administrativa y la influencia de estos en el proceso educativo y que de acuerdo a su magnitud son: el factor social, familiar, pedagógico, político, cultural y económico siendo el factor social el que tiene mayor incidencia en la gestión administrativa.

En el marco de estos factores, esta investigación señala que: los Centros Escolares son lugares seguros y los niños pueden conducirse sin problema o acompañamiento hacia los Centros Escolares. Así mismo, existe participación activa de los padres de familia en la conformación del CDE, la directiva planifica y realiza actividades en el Centro Escolar, el Plan Escolar Anual se

elabora con participación de la comunidad, los padres, madres y encargados apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje proporcionándole a los alumnos los insumos necesarios para las tareas y actividades escolares (Cárcamo et al., 2018).

También indica que, en la verificación de los objetivos institucionales, en relación a las actividades educativas implementadas por el director y docente es el factor pedagógico el que ejerce mayor influencia en la relación entre los objetivos institucionales y las actividades educativas.

Los directores realizan junto al personal docente las acciones necesarias para el buen funcionamiento de los centros escolares. Es decir, que existe participación conjunta en las tareas pedagógicas que el MINED solicita, socializaciones de circulares y la participación activa en visitas al aula, realización de pruebas de avance a los alumnos, lo cual facilita la medición del proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones. En consecuencia, se desarrolla un proceso administrativo eficiente ya que es dicho factor la guía del personal en todas las actividades que se llevan a cabo.

Por otra parte, los libros de registro y de control de asistencia diaria, son entregados a tiempo por el MINED haciendo funcional esta área de la administración escolar (Cárcamo et al., 2018).

Además, se describen los efectos que ejercen estos factores influyentes en la gestión administrativa, determinando la importancia del Proceso Enseñanza Aprendizaje, siendo el efecto del factor político el que ejerce mayores efectos sobre la gestión administrativa, porque, los programas sociales causan un beneficio positivo en la vida de los estudiantes y de sus familias, también se facilita y vuelve accesible la educación a todos los niños de las comunidades del distrito, ya que los estudiantes tienen en forma gratuita los recursos básicos para asistir a la escuela, siendo estos: zapatos, uniformes y útiles escolares, por lo que la matrícula en los centros escolares se mantiene, no obstante, hay programas focalizados tales como los almuerzos servidos y la atención a la primera infancia que no se ejecutan en el distrito 02-23(Cárcamo et al., 2018)

El desempeño de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gestión y la administración adecuada

de recursos humanos, económicos, temporales, ambientales y de infraestructura alcancen el resultado esperado, que los estudiantes logren las competencias y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección escolar tiene implícito el logro de los objetivos del centro educativo, condición que han cambiado a razón de la reforma ya que se pasó de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva, exclusiva de lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos. La preocupación e interés de que se trabajen los 200 días del año dentro de un clima institucional propicio para obtener las competencias de los estudiantes, y el logro de los objetivos de la institución.

Al respecto de las funciones del director MINED expone que:

El director propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje 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. (MINED, 2008, p.18).

2.1.2 Reseña Histórica de los Centros Educativos

Por lo que respecta a los centros escolares en estudio se cuenta con una breve historia de su funcionamiento al servicio de la comunidad educativa en el Municipio de Ahuachapán:

- ✓ El C.E Isidro Menéndez de Ahuachapán, que funciona desde 1930, en el edificio donde vivió el Presbítero y Doctor Francisco Menéndez, al lado sur del Parque la Concordia en el centro de la ciudad, con una planta de personal de 46 docentes distribuidos en los niveles de primero, segundo y tercer ciclo; en los turnos matutino, vespertino y nocturno, haciendo un total de 1140 estudiantes, contó con un director por veinte años y desde su jubilación por el año 2013, han asumido el cargo tres personas hasta la fecha, puede decirse que el proceso educativo de la

institución ha tenido variantes en su ejecución en los últimos seis años. Este centro escolar en la actualidad tiene una presentación física como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Centro Escolar Isidro Menéndez

- ✓ El C.E. Alejandro de Humboldt, ubicado sobre la Av. Morazán, contiguo a la Cancha de los Pinitos de Ahuachapán, con una población de 784 estudiantes desde el nivel de parvularia hasta el noveno grado, con una planta docente de 30 docentes, de igual forma en los últimos cinco años han desempeñado el cargo tres personas con la responsabilidad de realizar su función con altas expectativa de ser un director efectivo para la comunidad educativa. El centro escolar se evidencia en la figura 3.



Figura 3. Centro Escolar Alejandro de Humboldt

- ✓ El C.E. Colonia Las Viñas, con una población pequeña, 11 docentes y con una población de 250 alumnos, está ubicado en la zona rural del cantón Junquillo de Ahuachapán, sus directores han sido transitorios en los últimos cinco años. La apariencia física del centro escolar se muestra en la figura 4.



Figura 4. Centro Escolar Colonia Las Viñas

Estas instituciones cuentan con directores interinos, designados por el Consejo de Maestros de cada institución, pues existe desatención del MINEDUCYT a nivel nacional en cuanto al nombramiento de docentes con la función de director nombrado por el Tribunal de la Carrera Docente, organizado de tal forma que la plaza sea publicada al momento de que se jubile el docente que tenga la función de director.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Administración Educativa

Algunos autores definen la administración educativa como “la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración en general al manejo de organizaciones educativas”, pues esta disciplina busca resolver en una organización educativa la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas por la institución.

A su vez el personal docente y directivo de los centros escolares realiza diferentes actividades curriculares, pedagógicas y administrativas que van desde la planificación didáctica hasta la realización de actividades extracurriculares. Siendo influenciadas por diversos elementos sociales, familiares, culturales, políticos, psicológicos, económicos y pedagógicos. Estos ejercen influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en cada

centro escolar que conllevan al personal docente y administrativo a tomar decisiones durante el año, desarrollando el proceso enseñanza aprendizaje, maximizando los recursos de la institución y mantener el clima laboral.

En lo referente a la administración educativa es la ciencia que planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las instituciones educativas, dirigidas a desarrollar las competencias de los estudiantes, es decir trata de ordenar el trabajo del proceso escolar y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos; para cumplir con el currículo definido por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

A sí mismo, la gestión administrativa aplicada a la dirección escolar, se entenderá según el MINED como:

El proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo: guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes (MINED, 2008, p. 6).

Lo anterior, permite que docentes, alumnos y padres de familia planteen el camino a seguir a fin de buscar la mejora de la calidad educativa para la comunidad del distrito educativo 01-01 del municipio de Ahuachapán.

2.2.2 Características y funciones de la administración educativa

La Administración Educativa es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Educación que estudia los fundamentos de manejo y administración de centros educativos. Profundiza en el análisis del recurso humano educativo, las relaciones con el estudiantado, así como la planificación, evaluación y gestión de servicios educativos.

Por tal razón las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, deben contar con principios bien definidos y aplicables. Igualmente, el MINED forma la administración de los centros escolares, tomando en cuenta los siguientes procesos:

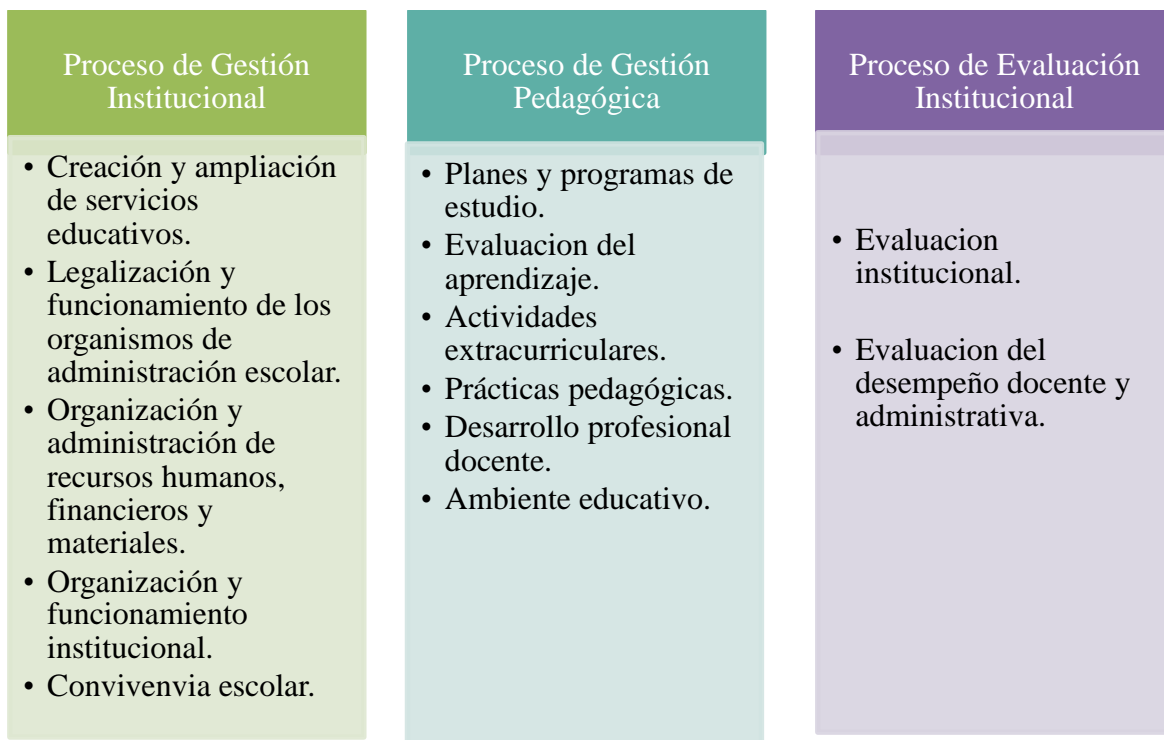


Figura 5. Procesos que norman a las instituciones educativas.

En la misma línea, entre las funciones que conforman el proceso de la administración educativa se siguen los pasos o fases que se detallan a continuación:

- ✓ Planificación: implica la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades y conduce al logro de objetivos.
- ✓ Ejecución: es la puesta en práctica de lo planificado. Y su éxito depende del control que se llegue a establecer para determinar si los resultados de ejecución concuerden con los objetivos propuestos.
- ✓ Organizaciones: estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica e independiente de las personas que la integran.
- ✓ Dirección escolar: se define como el aspecto interpersonal de administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución.

- ✓ Coordinación: se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una institución.
- ✓ Control: función permanente que se realiza a lo largo del proceso de administración educativa, reduciendo así el trabajo disperso e incrementándose el orden la disciplina y coordinación en razón de los recursos y medios disponibles de las actividades y tareas que se realicen.
- ✓ Evaluación: es la valoración de los conocimientos, actitudes y aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educativa general; o bien como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas que se realizan en la institución educativa.

2.3 Proceso de la Administración Empresarial

Toda organización, con o sin ánimo de lucro, necesita establecer un proceso administrativo que procure la optimización en el uso de los recursos productivos y ganarle al tiempo y a la competencia. El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Cabe mencionar que la administración se considera como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.

Por tal razón las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Todo proceso administrativo deberá cumplir con los siguientes principios:

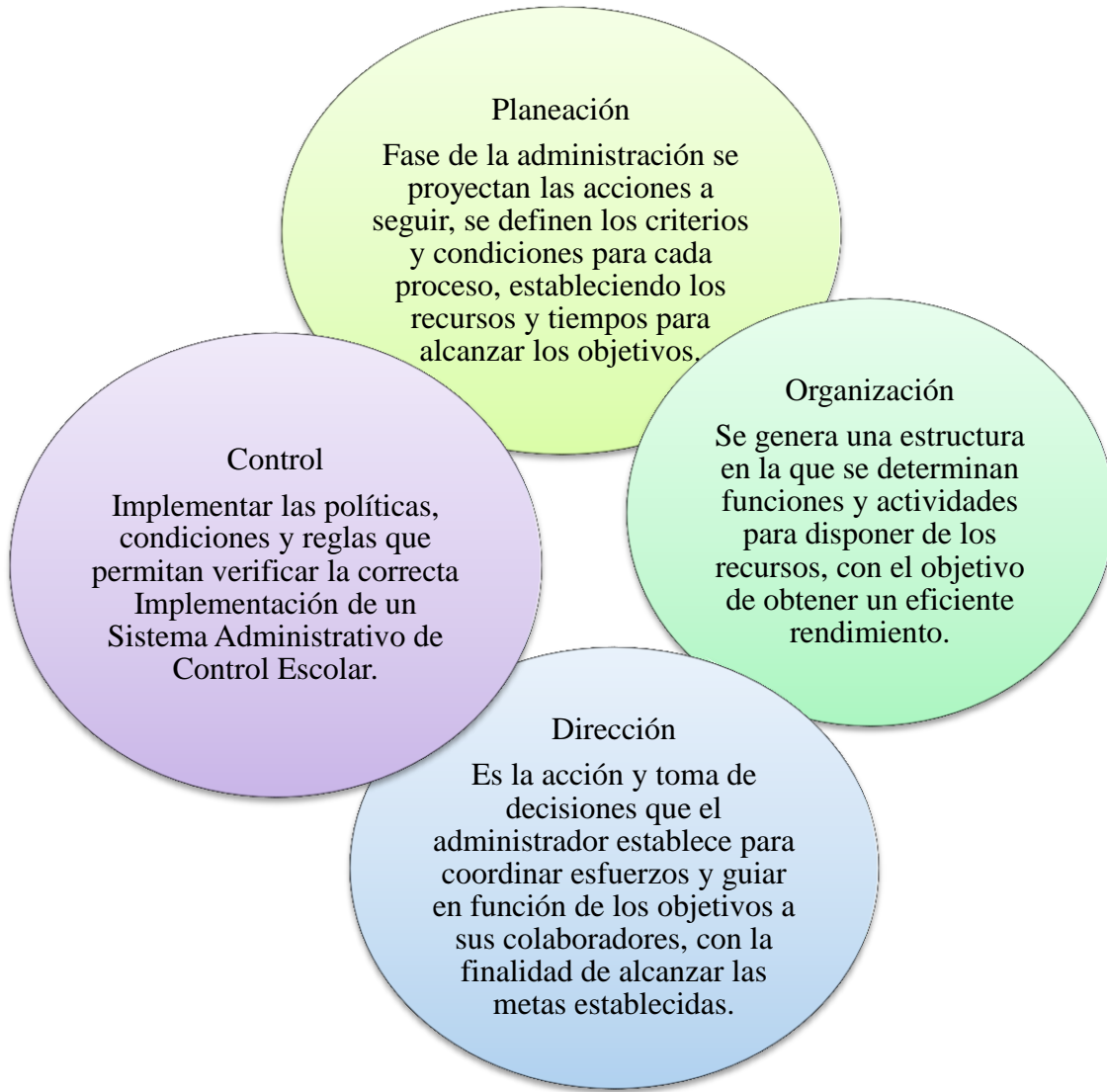


Figura 6. Proceso administrativo

2.4 Elementos de la organización administrativa

La organización debe trabajar estrechamente con el personal, valorando e incentivando su labor. De esta manera les brindará una sensación de seguridad y unidad que se traducirá en un trabajo mancomunado para alcanzar los objetivos de la institución.

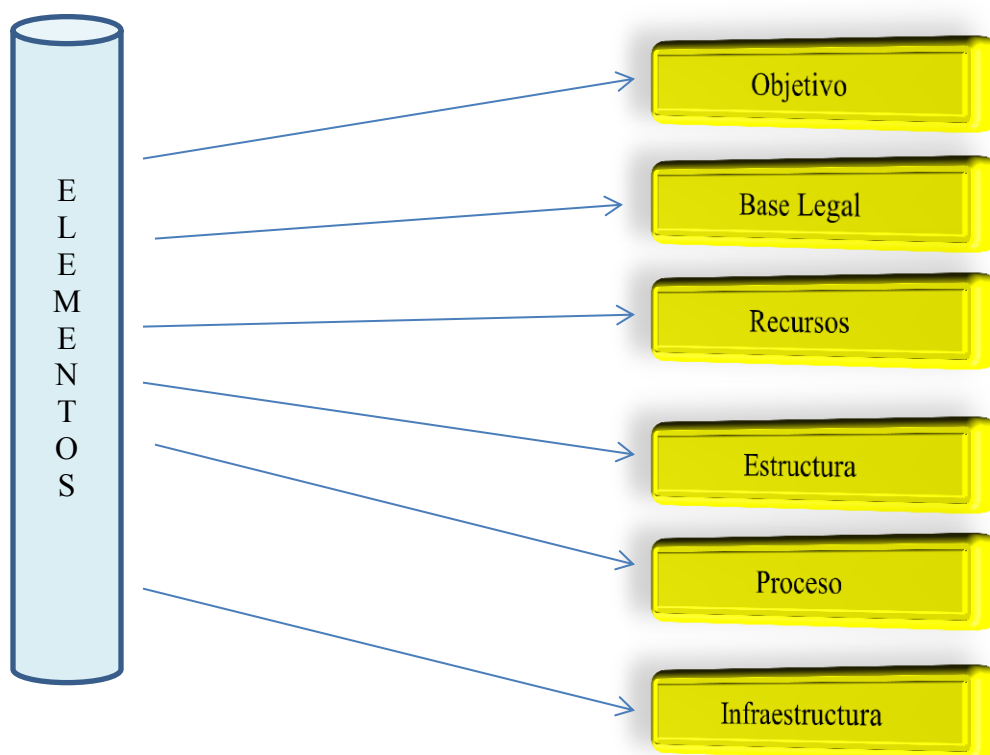


Figura 7. Elementos de la organización administrativa.

Es de comprender que, en cualquier organización institucional, los encargados de administrar y en consecuencia de asegurar la segunda fase de la gestión administrativa institucional es el equipo directivo, en ésta investigación referida por la organización escolar existen procedimientos afines a la naturaleza del centro escolar, expone con claridad el procedimiento a seguir por el administrador escolar para lograr un proceso de calidad.

En cualquier sistema de organización deben asegurarse los tres pasos fundamentales que conlleva la organización.

- 1) Determinar el trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos propuestos.
- 2) Analizar y agrupar las actividades dentro de marcos estructurales.
- 3) Asignar personal en posiciones determinadas para la ejecución de las actividades y de acuerdo con la naturaleza de las actividades se debe buscar el personal idóneo para que los lleve a cabo.

Por otra parte, se pueden distinguir en la administración educativa ciertos componentes entre los cuales están:

- ✓ El componente proyecto educativo, el tipo de sociedad y sistema económico – político (política educativa-currículo).
- ✓ El componente paradigmas educativos puestos en práctica (puesta en escena del currículo, pedagogía, didáctica, entre otros).
- ✓ El componente infraestructura general (inmobiliaria, mobiliaria y educativa).
- ✓ El componente educador, educando, familia, y otros actores sociales.

Por otro lado, la exigencia de control por la organización conduce a la imposición de reglas, cuanto más grande la exigencia de control, mayores serán las reglas, por lo que en la organización juegan un papel importante, ya que ellas expresan lo que está y no permitido realizar, es decir que establecen el comportamiento de la comunidad educativa, lo que la organización espera del personal, pues las normas generales e impersonales terminan regulando las relaciones de trabajo educativo de todo el personal en el centro escolar.

En esta misma idea, debe concebirse las formas como se establece la comunicación entre los sectores de la comunidad educativa, que sería uno de los elementos clave de las buenas relaciones humanas que daría como resultado el logro de los objetivos de aprendizaje como fin último, así como el cumplimiento eficaz del desempeño del personal a través de buena práctica de valores.

Al respecto también existen determinadas características de personalidad que permiten la participación simultánea de las personas en varias actividades comunes, en las cuales los papeles desempeñados varían, lo que genera relaciones humanas en los centros escolares,

generando un avance significativo en el desarrollo de lo planificado, en éste mismo ambiente se generan ambientes de diferente naturaleza.

Respecto a la función de la organización en general y en particular de los centros escolares, Chiavenato I (1995) describe que:

La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de una gran cantidad de acciones humanas. Combina: el personal y los recursos, al reunir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente su realización y busca ajustarse con la finalidad de alcanzar sus objetivos (p. 249).

También señala que, la eficiencia se obtiene cuando una organización aplica sus recursos en aquella alternativa que produce el mejor resultado. Por lo que, en la organización en los centros escolares considerados en ésta investigación, se producen a diario acciones humanas entre los que integran la comunidad educativa, combinando a su personal docente y administrativo con los elementos del proceso educativo en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el conjunto de documentos administrativos y normativos.

2.5 Perfil del administrador educativo

El administrador educativo posee cierto perfil que está en concordancia con las actividades que demanda la organización de los centros escolares, sus características permiten comprender la pertinencia de las actividades que realiza para lograr objetivos y metas institucionales, es decir que dichas características conducen a que su administración dirija el proceso educativo a donde tiene que dirigirse, sin desviaciones hasta el proceso de aprendizaje de los alumnos.

En tal sentido, después de analizar diversos documentos afines a la temática, se ha tratado de estructurar el perfil señalado del director administrador de las instituciones educativas.

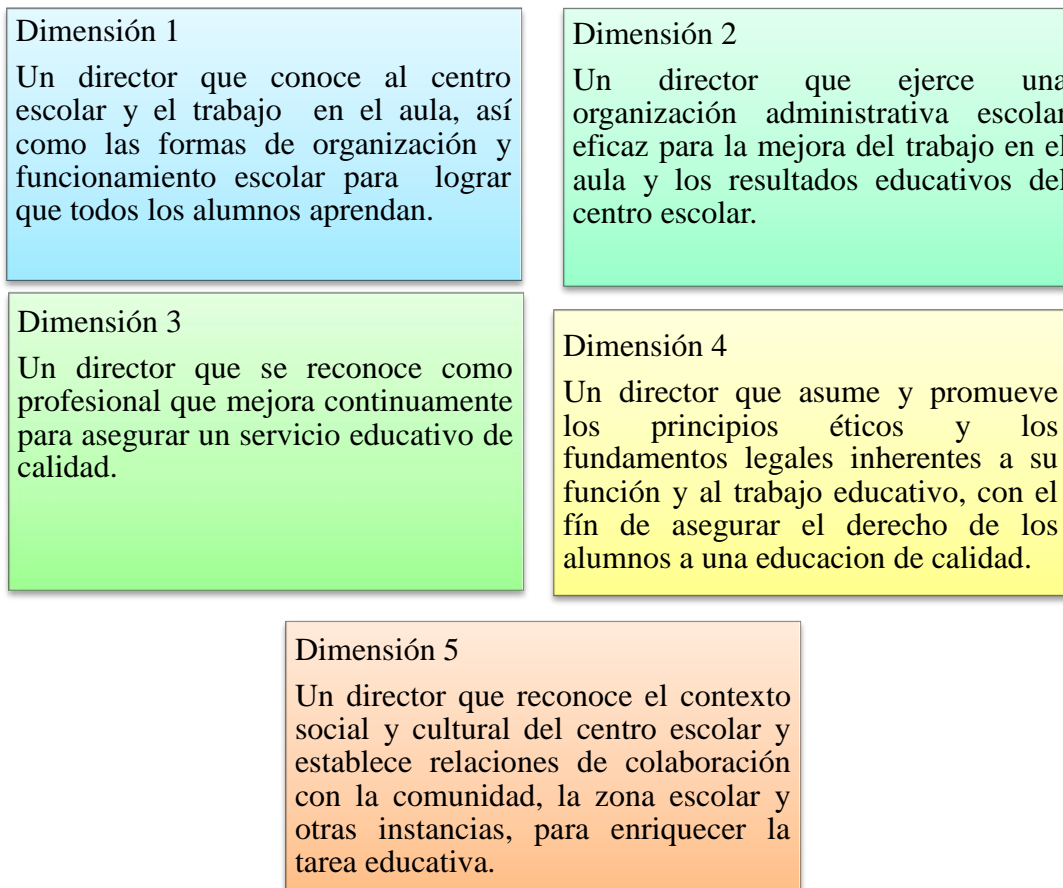


Figura 8. Perfil del director

Como líder debe conocer a su equipo de trabajo, la realidad social y cultural de comunidad educativa, haciendo más efectiva su labor.

En otras palabras el director como líder de lo administrativo y pedagógico, debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, planificar, manejar los recursos disponibles y aplicar procedimientos administrativos. Las condiciones actuales en las que se desenvuelven los centros escolares demandan cada vez más administradores de la educación con competencias, no solo para comprender los espacios laborales y de aprendizaje, sino para enfrentar tareas y actividades que exige la misma administración de cada centro escolar, competencias que reúne al grupo de especialidades para desempeñar esa diversidad de funciones.

En tal sentido, dichas actividades implican que el director debe poseer una formación sólida en asuntos académicos, saber de procesos administrativos, tener competencias para gestionar, pedir, distribuir, asignar roles y recursos, dirigir la resolución de conflictos, aplicar la ley con equidad e igualdad. Ante este conjunto de saberes y competencias que demanda la administración educativa de centros escolares, el director o directora deberá ser un líder ético y moral en su trabajo.

Por otra parte, considerando los factores de carácter socio-político, cultural y económico, la figura del director escolar se interpreta como un agente cultural en su organización y se desarrolla bajo un contexto político educativo determinado, atravesando por diferentes facetas durante su ejercicio que consiste en articular, comunicar una visión clara de las señales de identidad y propósitos institucionales, dinamizar los recursos humanos de la organización, generar ambientes escolares motivadores y estimulantes, impulsar y promover la mejora de la práctica organizativa, entre otros.

Al respecto Elizondo (2001) menciona que:

El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cumplimiento de estas funciones deber ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el directivo deber ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana (p. 31).

En efecto, le corresponde al director del centro escolar: preparar, ordenar y disponer de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando recursos y preparando condiciones para lograr objetivos, teniendo así que la organización incide en el clima o ambiente institucional de la comunidad educativa.

Del mismo modo es importante distinguir entre un jefe y un líder, las diferencias se aprecian en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Diferencias entre un jefe y líder

Jefe	Líder
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
La autoridad un privilegio de mando.	La autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

Fuente: interpretación del equipo investigador de lectura de varios textos en internet.

2.5.1 Proceso de selección de directores

El proceso organizativo en los centros escolares inicia con la selección de directores que a nivel nacional se rige por un proceso de selección establecido en la Ley de Carrera Docente (2006) en el que se expone:

Art. 44.- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección (p 14).

El artículo anterior, señala la vinculación legal y no la habilidad administrativa que la institución requiere de parte del seleccionado para el desempeño de la función administrativa.

En este contexto, la dirección de los centros escolares, no siempre ha pasado por el proceso de selección indicado por la Ley de la Carrera Docente, en los artículos 46 y 52, además el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente en los artículos 81 y 90, regula dicho proceso, ya que por simple experiencia la selección ha sido a través de otras estrategias, por ejemplo, cuando el director se elige de forma interna en una votación realizada por el consejo de maestros; así mismo, cuando se procede con la elección del director único, siendo estas condiciones las que permiten visualizar la transparencia de elección del nombramiento estos casos.

Cabe señalar que, los directores elegidos mediante estos procesos no reciben capacitación sistemática que les fortalezca la realización de un desempeño organizacional, pues muchas veces la elección se realiza entre el personal con funciones de docente, de esta condición pasa a realizar funciones administrativas, para lo cual no está preparado, lo que implica ir estudiando en el camino cada situación que el cargo demanda, volviendo que el proceso vaya pausado y lento.

2.5.2 Funciones y roles del director gerente

Así como en el ámbito institucional una de las figuras que más respeto y admiración consigue infundir es la del director; este personaje es tal vez el más importante del capital humano de cualquier centro educativo, ya que, de él o ella depende fundamentalmente que los procesos que emplee la organización sean los más efectivos para alcanzar el éxito.

El reto de promover una educación de calidad requiere del fortalecimiento de la acción y el liderazgo académico del director, pues la atención a las necesidades de la institución cada vez exige un mayor involucramiento con actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza, que incidan en un mejor nivel de logro académico en los centros educativos.

En lo que se refiere al trabajo del director como gerente del centro educativo, según el documento 4, Dirección Efectiva Escolar se detalla que, “tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” todas estas funciones, bien ejecutadas promueven

un clima o ambiente institucional, favorable al desarrollo de objetivos en la comunidad educativa. Donde estudiantes, docentes y padres de familia trabajan en cooperación mutua (MINED, 2008, p. 9).

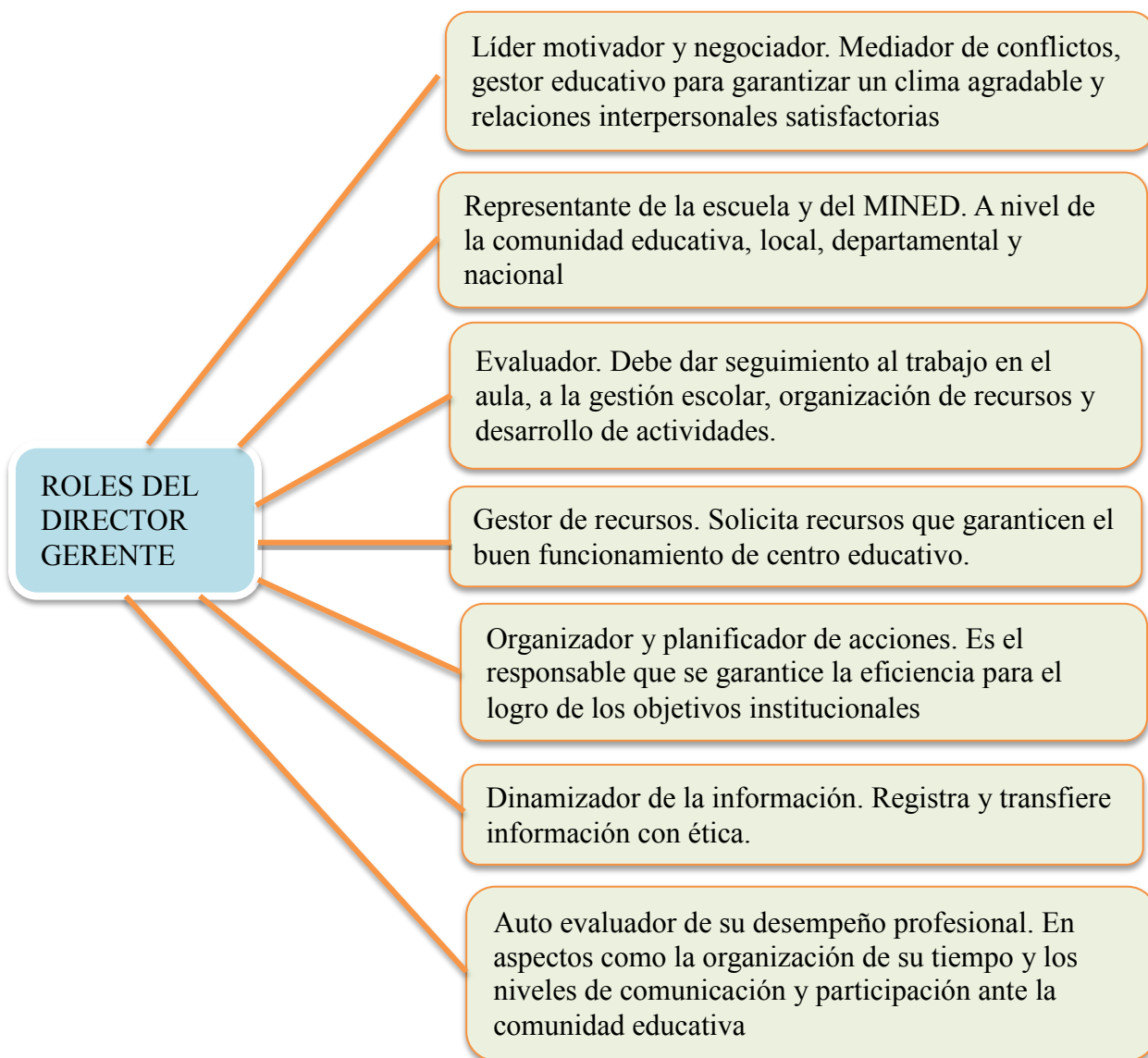


Figura 9. Roles del director gerente

Fuente interpretación del equipo investigador documento 4 (MINED 2008 p.10)

2.5.3 Director líder pedagógico

Conociendo que el director del centro educativo tiene que prever, analizar y designar funciones, también como líder pedagógico debe contagiar entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsar para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. Es decir, debe ser un agente transformador de la realidad de su comunidad educativa.

En tal sentido, debe convertir la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, que integre recursos y acciones para lograr que su centro educativo actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. Se puede decir entonces que la organización administrativa escolar está referida a la dirección de la institución misma; pues la administración escolar juega un papel importante en el éxito y logros de los centros educativos, teniéndola la responsabilidad de organizar todo el proceso educativo para lograr los objetivos planteados orientados a la educación de calidad; tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo.

El director como líder pedagógico asume los roles siguientes:

- 1.- Gestor/a del currículo. 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.
- 2.- 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.
- 3.- 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 (MINED, 2008, doc. 3, p.12).

En este sentido, por lo que respecta al trabajo en los centros escolares, los que ejercen el cargo de directores deben tener liderazgo en la administración escolar, a la falta de este se tienen dificultades en el ambiente institucional.

Entonces, la misión del director como líder se concibe siempre en función de la comunidad educativa con la que intercambia su propia dinámica personal y en la que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

La importancia del liderazgo ejercida por el director de un centro educativo se manifiesta a través de su intervención en distintos aspectos como, por ejemplo:

- a) Tratar con cortesía a todos los miembros de la comunidad educativa.
- b) Muestra de aprecio y reconocimiento a las personas de la institución por los logros que consiguen.
- c) Apoya moralmente la acción profesional de los docentes
- d) Se preocupa por conocer y atender las necesidades del personal de la escuela.
- e) Impulsa autoconfianza del personal docente y estudiantes.
- f) Protege de la crítica injustificada, de carácter personal y profesional, a los docentes, estudiantes, y personal administrativo.
- g) Resuelve cuidadosamente los problemas y conflictos que pueden aparecer y que afectan el clima o ambiente institucional.
- h) Promueve la comunicación abierta, ágil y flexible.
- i) Apoya e impulsa el trabajo en equipo
- j) Potencia la participación de padres y estudiantes.

2.5.4 Tipos de Liderazgo

El director o directora de los centros educativos en el desempeño de sus funciones como líder se debe identificar con uno o más de los siguientes tipos de liderazgo, de los que se muestran en la siguiente figura.



Figura 10. Tipos de liderazgo

2.6 Actividades de la organización administrativa escolar

Respecto a las principales actividades de organización en los centros escolares, el director trabaja de cerca con la comunidad educativa formada por los maestros, estudiantes, padres y madres de familia, que su vez son el recurso humano que representa lo más valioso de la organización escolar. Al estar motivada, estimulada y reconocida trabajará con el compromiso de hacer bien las cosas, agregando valor y superando las expectativas.

Entonces, para que una organización funcione deben de existir personas que comuniquen y que estén dispuestas a actuar de forma coordinada para poder lograr los objetivos esperados, por lo que deben establecerse propósitos que permitan darles cumplimiento a las diferentes actividades programadas y exista un buen funcionamiento dentro de una institución.

Los centros educativos como tal tienen una organización en la cual se planifican diversas actividades para ser cumplidas en un determinado tiempo; las cuales son planteadas por los miembros que conforman dicha institución. González (2003) define: “El centro escolar es considerado como organización que constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente de los profesores y profesoras” (p. 25). Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que en su conjunto generan las condiciones organizativas.

Según el MINED (2004) “un buen funcionamiento organizacional exige el cumplimiento de todas las funciones organizativas mencionadas y no la priorización en exclusiva de algunas sobre otras” (p. 39). Pues la organización de los centros educativos solo tiene sentido si se dirige a la mejora; por consiguiente, se debe considerar que la organización no es una actividad única lineal, sino un proceso con diversas fases.

De igual forma la organización escolar implica centrar toda decisión en lo pedagógico y descentralizar la gestión escolar, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa.

En otras palabras, se debe seguir el lineamiento dado por el MINED (2006), donde organizar el centro escolar nos sirve para:

- a. Promover la creatividad pedagógica de los docentes, con lo que se logra mejores formas de enseñanza y se les devuelve la libertad responsable para formar ciudadanas y ciudadanos competentes, pluralistas y comprometidos socialmente.
- b. Incentivar la participación estudiantil como constructores de su propio aprendizaje.
- c. Estimular la participación de los padres y las madres como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos e hijas.
- d. Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo, como un bien colectivo.
- e. Hacer buen uso del tiempo en las diferentes jornadas educativas, creando procesos de calidad educativa para el estudiantado como un derecho en sí mismo. (p.16)

2.6.1 Organización de la comunidad educativa

En tal sentido, la institución educativa, conformada en primer lugar por los maestros quienes se encuentran allí dispuestos para brindar sus conocimientos y guiar, además interfiere directamente en la formación de los estudiantes como educadores especializados y colaboradores que se responsabilizan de un modo directo e inmediato.

En segundo, lugar, son los alumnos que asisten a la escuela para recibir conocimientos, son los verdaderos protagonistas de su propia educación, son el fin y razón de ser del sistema educativo.

En tercer lugar, es la familia conformada por los padres de familia y sus demás parientes, entendida principalmente como los que interfiere directamente en la formación de los niños desde pequeños como los educadores natos que aseguran la educación integral.

En esta interpretación, cada actor de la comunidad educativa está organizado en diferentes áreas de trabajo, en la cual todas las partes deben ponerse de acuerdo y estar en continua comunicación porque cada parte tiene diferentes temas de que conversar y funciones en común; como promover el bienestar de los estudiantes y también la promoción de actividades tendientes a mejorar la calidad de la educación; debiendo colaborar en las diferentes actividades que se desarrollan, en las cuales el director es el encargado de realizar ciertos procesos organizativos como:

- A. Organización de los maestros: Las instituciones educativas necesitan que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea eficaz, por lo tanto, se debe establecer ciertas estrategias y medidas organizativas como equipos de trabajo cuyo único objetivo es dividir el trabajo institucional entre los maestros para lograr el cumplimiento de los objetivos; en este proceso organizativo cada persona está preparada para asumir la función que le sea asignada.

Con el propósito de participar en la gestión escolar, “los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año, esta es una instancia de apoyo para tratar aspectos educativos y debe integrarse cuando existan más de tres docentes según la Normativa de Funcionamiento” (Doc. 5, p. 12). La presidencia del Consejo de Profesores corresponde al director

del centro educativo, quien es el encargado de organizar todo el proceso para lo cual debe convocar a reuniones las veces que sea necesario.

Además, debe formar los equipos de apoyo donde el personal docente participe en la toma de decisiones, los equipos integrados por los docentes deben ser:

- ✓ Equipo Pedagógico: encargado de coordinar la elaboración del Proyecto Curricular de Centro (PCC), el rendimiento académico, ambiente escolar para los aprendizajes, la mejora de las prácticas pedagógicas, el planeamiento didáctico y la conducción de las reuniones de Educación Familiar
 - ✓ Equipo de Gestión: encargado de apoyar la organización del centro educativo, fomentar el liderazgo y la participación de docentes, padres, madres y estudiantado, dinamizar el planeamiento institucional y la aplicación de normativas. Este es el responsable de desarrollar el Proyecto de Gestión (PG).
 - ✓ Equipo de Evaluación: encargado de coordinar los procesos de evaluación interna, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes. Debe también asegurar la divulgación de resultados y la promoción de la participación de los sectores en los procesos evaluativos, así como divulgar los resultados de las pruebas realizadas por el MINEDUCYT, a fin de determinar qué áreas se deben reforzar o si se tiene que redistribuir la planta docente. (p. 13)
- B. Organización de los estudiantes: “Se establece la participación estudiantil a partir del cuarto grado, en los niveles de Educación Básica y Educación Media”. La participación de los estudiantes permite garantizar que estos tengan acceso a las diferentes fases y ámbitos de la institución escolar en la que se desenvuelve para que se aprenda a tomar responsabilidades y a asumir compromisos, así como enseñarles una forma organizativa, democrática, amplia y pluralista. MINED (p.14, 2008).

En efecto la participación de los estudiantes se organiza por medio de dos figuras:

- ✓ El Consejo de Alumnos, que está integrado por todos los presidentes de los diferentes grados que existan en el centro escolar. Y su principal función es velar por el bienestar de las y los estudiantes y apoyar la mejora de los aprendizajes.
- ✓ El Gobierno Estudiantil o directiva de grado, que está conformado por estudiantes de cuarto a noveno grado o de Educación Media, electos democráticamente por votación directa. Ambas figuras fortalecen la participación y contribuyen al logro de acciones plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional.

Este proceso organizativo, supone desarrollar capacidades en sus integrantes, en un contexto de convivencia, además para que practiquen la convivencia democrática como futuros ciudadanos dentro de la institución educativa, todo este proceso implica construir condiciones para las relaciones interpersonales constructivas y una real participación de los estudiantes y demás integrantes, en los asuntos y decisiones que les conciernen, donde puedan expresar lo que piensan y sienten, así como hacer propuestas que favorezcan el quehacer de las escuelas .

- C. Organización de madres, padres o familiares: Según el (MINED, 2008) Documento 5 “Las madres y padres de familia deben estar organizados en comités de desarrollo educativo, para fomentar su participación en las actividades planificadas en el Plan Escolar Anual (PEA), como en Educación Familiar, alimentación escolar, mantenimiento de la infraestructura escolar, tutores, mediadores, elaboración de material didáctico, refuerzo académico, atención a necesidades educativas especiales y otras”(p.14). La integración de los comités es voluntaria por lo que el equipo docente debe motivar a los padres y madres a participar en ellos.

2.6.2 Logística de funcionamiento de los centros escolares

En lo que se refiere a la logística de funcionamiento de los centros educativos: se tienen en cuenta la organización de la comunidad educativa en comités, brigadas, distribución de la planta docente, mantenimiento del espacio físico, organización y distribución del refrigerio escolar.

Según, lineamientos del MINEDUCYT “Los comités son una estrategia educativa con participación de la comunidad escolar que permite realizar acciones para la identificación de riesgos y amenazas; así como de potenciar las capacidades de las comunidades educativas para prevenir y responder adecuadamente ante situaciones de emergencia desastre para salvaguardar la vida y los bienes del centro escolar” (MINED, 2009, p. 54). De esta forma trabajar en equipo y hacer énfasis en la seguridad de la institución.

También, la Comisión de Protección Escolar, está integrada por el director del centro educativo quien se desempeña como coordinador general, coordinadores y miembros de los comités que el centro educativo haya considerado establecer, de acuerdo a su organismo de administración escolar, el director del centro educativo como máxima autoridad deberá nombrar a un sub coordinador general.

Así mismo, los padres y madres de familia y otros miembros de la comunidad, pueden conformar y apoyar a la comisión en las distintas acciones que realicen los docentes y alumnos. En casos necesarios pueden responder como coordinadores de comités antes, durante y después de una emergencia o un evento adverso. La organización de los comités estará en función de la población escolar y personal docente. Los centros educativos que poseen una gran población escolar, pueden nombrar subcoordinadores y comisiones por nivel educativo entre esos comités tenemos: brigadas, comités de desarrollo educativo (aseo y ornato, deportivo, social, médico higiénico, cívico cultural y convivencia) para dar seguimiento al PEA.

Del mismo modo el director debe organizar anualmente la planta de personal docente, asignando grados, secciones y la carga horaria semanal, tras considerar los criterios siguientes:

- a. Especialidad en la formación del docente: que haya correspondencia entre el grado asignado y la formación inicial del educador.
- b. Experiencia y preferencia del docente: que al educador se le asigne en el nivel, grado, sección o especialidad de su preferencia, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas.
- c. Cubrir la carga horaria inicialmente con los docentes de planta (Tercer Ciclo de Educación Básica y Media).
- d. Asegurar la asignación de los docentes, tomando en cuenta una atención de calidad a estudiantes con características especiales, los indicadores institucionales (deserción, ausentismo, sobre edad, repetidores y bajo rendimiento académico) y bajo un enfoque de atención inclusiva que respete la diversidad (MINED, 2008, p.11).

A su vez, el director debe programar y organizar, al menos, tres reuniones en el año con la Asamblea General de madres y padres de familia. Estas podrán desarrollarse por nivel o ciclo educativo que atiende la institución de acuerdo con el número de participantes y disponibilidad de infraestructura. Dichas reuniones tendrán como finalidad informar sobre los avances de los estudiantes en los resultados académicos, así como brindar información institucional relevante.

La organización del mantenimiento preventivo de los espacios físicos como parte fundamental de una buena organización en una institución, comprende de los trabajos de carácter preventivo de la infraestructura escolar, de tal manera que siempre la mantenga presentable, limpia, ordenada y ambientada pedagógicamente.

Entre las áreas a las que se les debe dar mantenimientos están:

- ✓ Infraestructura
- ✓ Espacio físico escolar
- ✓ Ambientación del edificio escolar
- ✓ Orden y limpieza

Para ello se deben establecer lineamientos para la realización de actividades que permitan conservarlas en óptimas condiciones, la infraestructura física, así como los bienes

e inmuebles para su normal funcionamiento; del mismo modo ofrecer a los estudiantes espacios limpios, seguros, ordenados y ambientados para favorecer los aprendizajes.

Algunos de los criterios que se establecen para la organización del espacio físico del centro educativo son los siguientes:

- a) Distribución de las aulas según niveles educativos.
- b) Distribución de las áreas de recreación disponibles, según edad y nivel educativo de los estudiantes.
- c) El centro debe identificarse con un rotulo en la entrada principal, el cual debe contener nombre oficial del centro educativo y su respectivo código de infraestructura en azul y blanco.
- d) Ambientar la entrada al edificio escolar con saludos dirigidos a estudiantes, docentes y padres de familia.
- e) Identificar con el nombre cada dependencia existente en el centro educativo.
- f) Identificar y señalar zonas para su cuidado en los recreos.
- g) Elaborar y colocar un mapa de riesgo, señalización y ruta de evacuación como prevención.
- h) Inclusión de normas relacionadas al orden y limpieza, entre otras (MINED, 2008, doc.3, p.17).

La organización del refrigerio escolar consiste en proporcionar alimentos a los niños y niñas, para contribuir con la mejora del estado nutricional del estudiantado y así propiciar mejores condiciones de aprendizaje; pues el estudio y una buena alimentación son dos factores que deben ir muy unidos, ya que el rendimiento en el estudio es sensible a una alimentación equilibrada y a unos hábitos alimentarios acordes con las exigencias del mismo.

“El Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE) es un programa insignia del Gobierno que fue lanzado con el fin de ayudar a la nutrición de la población estudiantil y asegurar su permanencia en las aulas. A las escuelas se les entrega arroz, leche en polvo (para aquellas instituciones que aún no reciben el vaso de leche), frijoles, aceite y bebida fortificada para dar un refrigerio a primeras horas de la jornada escolar” (MINED, 2009, p. 77).

2.7 Clima Institucional

Clima Institucional es aquel espacio físico-social, donde un individuo reconoce sus valores y principios, se relaciona y coordina con los demás, para que juntos busquen objetivos y metas comunes que logre sacar adelante a la organización.

En el caso de las instituciones educativas, el clima institucional estará conformado, por toda la infraestructura educativa, los agentes educativos, los instrumentos de gestión y los recursos económicos, etc. Así mismo, relacionándose uno al otro, bajo el cumplimiento de normas de convivencia, reglamentos y funciones, se contribuye a contar con un buen clima institucional que ayude a brindar una formación académica de calidad para nuestros alumnos.

Por otra parte, se puede afirmar que una institución es un organismo público o privado creado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social. Por lo tanto, una institución es un lugar donde se establece un vínculo de relaciones interpersonales e intrapersonales.

Por ejemplo, Jack Knight (1992), definió de igual manera una institución como un conjunto de reglas que estructuran de cierta manera las interacciones sociales.

En ésta idea, así como las instituciones pueden estructurar, restringir y promover los comportamientos individuales, también tienen el poder de moldear las capacidades y el comportamiento de los agentes de una manera fundamental, por la capacidad que poseen de cambiar las aspiraciones en lugar de simplemente promoverlas o restringirlas, en éste caso los hábitos constituyen el mecanismo clave en esta transformación.

Por otro lado, también se entiende que las instituciones son estructuras sociales que implican una causalidad reconstitutiva de pensamiento y acción del individuo, por lo cual las organizaciones son instituciones especiales que cuentan con ciertos criterios para establecer sus límites y distinguir a sus integrantes de los que no pertenecen a la estructura. Estos criterios se definen como:

- a) Principios de soberanía para determinar quién está a cargo y
- b) Cadenas de órdenes que definen las responsabilidades dentro de la organización.

En cuanto a las instituciones en general, North (1990) escribió:

Las instituciones son las reglas del juego en la sociedad o más formalmente, son las restricciones humanamente concebidas que moldean la interacción humana. Por lo tanto, estructuran incentivos en el intercambio humano, ya sea político, social o económico... Conceptualmente la diferencia clara que es necesario hacer es entre las reglas y los jugadores. El propósito de las reglas es definir la forma como se juega el juego. Pero el objetivo del equipo dentro de ese conjunto de reglas es ganar el juego... Moldear las estrategias y las habilidades del equipo a medida que se desarrolla es otro proceso separado del moldeamiento de la creación, la evolución y las consecuencias de las reglas(p.3).

Bajo estas interpretaciones teóricas, el clima institucional se comprende como el conjunto de características permanentes, que describen una organización. Siendo la percepción del sistema institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización, los elementos que permiten comprender de forma más clara la esencia del clima institucional.

En el marco de la concepción educativa, está referido al ambiente generado en el centro escolar a partir de las vivencias cotidianas de sus integrantes. En éste estudio estaría relacionado al contexto de los centros escolares considerados para realizar los análisis, ya en este caso tiene que ver con las actitudes, valores, creencias y motivaciones que tiene cada docente, director, alumnos y padres o madres de familia de la institución educativa, cuyas expresiones se observan en las relaciones personales y profesionales.

Cabe señalar que, un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa, que sería lo que en ésta investigación se podría encontrar.

Se define clima institucional como: “El ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”, según Bris Martín, (p.50, 1999).

Es decir, si en las instituciones educativas se cuenta con una organización interna bien fundamentada, donde se potencie las capacidades de cada sector de la comunidad educativa se tendrá un clima institucional adecuado, las actividades a realizar se muestran en la siguiente figura.

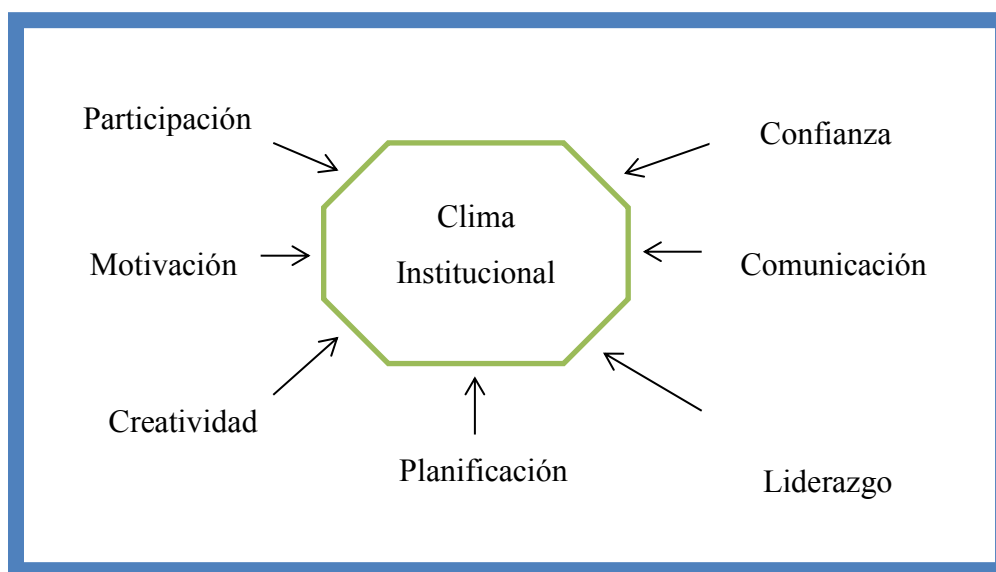


Figura 11. Acciones que fortalecen el clima institucional

En los centros escolares le corresponde al director o directora, tomar el liderazgo y realizar todas las acciones que fortalecen a un ambiente agradable de trabajo.

Según Gento Palacios, (1994), lo define así: El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio, esto comprendido como la base y disposición de los actores educativos donde convergen las relaciones de las personas que conforman la comunidad educativa, como el contexto armonioso y saludable, que hace dinamizar un proceso intangible, cuyas repercusiones se observa en el aprendizaje de los alumnos y el comportamiento de todos con sus propias particularidades.

Por otra parte, una recomendación importante para promover el clima institucional que facilite el cambio, es flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo, pero esto solo es

posible realizar, desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de desaprender y volver a aprender. Para comprender mejor, las características que deben atenderse para la promoción del clima institucional, como elementos que exigen un comportamiento específico en los espacios de los centros escolares se presenta la siguiente figura.



Figura 12. Características fundamentales para promover el clima institucional

Si los líderes de los centros escolares, ponen en práctica estas características, el trabajo administrativo y pedagógico será más eficiente.

Goncalves (2001), define clima institucional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, ya que los integrantes de la comunidad deberán aferrarse a situaciones dentro del centro escolar que le permita ejercer su cotidianeidad laboral con ánimos y disposición de dar cumplimiento a las actividades para atender el currículo escolar.

2.7.1 Clima Organizacional

En este sentido, las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que las personas, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece, generando el clima organizacional.

En esta misma idea, para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional, que permitan descubrir elementos que pueden interferir en el desarrollo de los procesos organizacionales. Por esto, el clima organizacional serán todas las relaciones laborales y personales que se desarrollan en cada centro escolar.

A partir de lo anterior, según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. Por lo que el término clima organizacional puede ser sustituido por clima laboral o ambiente organizacional.

El clima organizacional llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Tabla 2.

Clima organizacional

Gibson y colaboradores (1994),	Chruden y Sherman(1982),	Escuela de Gestalt
Son las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.	Toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otros. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de una organización conlleva al logro de los objetivos propuestos.	Los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Fuente: Elaborada por el equipo de investigación a partir de la revisión de documentos.

Como se puede apreciar, el clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen empleados, directivos o dueños de una empresa para trabajar en conjunto de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual. El mejor clima organizacional se consigue cuando tanto la infraestructura, maquinaria y personal se encuentran en óptimas condiciones y no se interrumpe la línea de trabajo.

2.7.2 Características del clima organizacional

Describir las cualidades que permite identificar el funcionamiento adecuado de los centros escolares cuyas semejanzas puedan tratarse en cuestiones vinculadas al temperamento, la personalidad o al aspecto físico; es sin duda la incidencia que el clima organizacional, establece en la relación con los factores internos y externos de la organización que de una

manera u otra está afectando el desempeño de las personas que están vinculadas en un lugar específico. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por las personas de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Tabla 3.

Características clima organizacional

Características	Definición
Espacio físico	Lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas.
Estructura	Organigrama sobre el cual se organizan los trabajadores de la empresa según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo.
Responsabilidad	Sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones.
Identidad	Sentido de pertenencia y de identidad que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la cual laboran
Comunicación	Comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. La escasa o mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo de las labores de los trabajadores.
Capacitación	Es una excelente manera de incentivar a los integrantes de la organización y de fomentar el desarrollo empresarial y personal.
Liderazgo	Quienes tienen la responsabilidad de dirigir y ser cabeza de una dependencia o departamento deben mostrarse como personas responsables, comprometidas y capaces de motivar e incitar a su equipo para hacer cada día mejor su trabajo.
Motivación	Forma parte de la cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como, ofrecer un espacio de trabajo limpio e iluminado, dar bonos especiales por productividad, respetar los días libres o de descanso, incentivar la competitividad, entre otros.

Fuente: Empresas PYMES blog.

2.8 Relación de la Organización Administrativa Escolar con el Clima Laboral

Los centros escolares como tal tienen una organización en el cual se planifican diversas actividades para ser cumplidas en un determinado tiempo, por consiguiente cuando se habla de organización escolar no deben pensarse de forma independiente, pues se debe considerar que en cualquiera de ellos existe una estructura organizativa formal, y deben actuar bajo un mismo sistema para poder tomar decisiones, pues de ello depende que haya un buen funcionamiento dentro una institución por consiguiente un clima laboral estable.

Por lo tanto, podrán solucionarse todos los problemas que aparezcan en la gestión de un centro educativo; pues cuando se trabaja en conjunto es fácil dar respuesta a las diversas problemáticas, porque se ponen en práctica las habilidades, los valores y las estrategias creativas, es allí donde se ponen a prueba las organizaciones ya que se constituyen en los directivos y profesores un desafío para poder promover, innovar y colaborar con el aprendizaje y desarrollo educativo.

“La administración escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso, de la enseñanza aprendizaje”. Por consiguiente, para tener éxito en los diferentes propósitos que se forje un centro educativo necesita estar organizado, pues ello le permitirá orientar las diferentes actividades; de lo contrario se caerá en desorden y detrimento de los recursos tanto humanos como materiales afectando el clima laboral, según Lemus (p. 41, 1975).

Una organización administrativa escolar bien fundamentada es de incuestionable importancia para la dirección de la institución educativa, pues aporta normas, requisitos y regularidades que los directivos deben tener en cuenta para la organización científica del trabajo y la toma de decisiones acertadas en su proceso de dirección. Estos fundamentos deben ser del conocimiento de toda la comunidad educativa que participan en el proceso pedagógico.

El clima laboral se constituye en una vía para el desenvolvimiento de la vida escolar, de forma que vaya sedimentándose un modo de concebir, de comprender, de hacer y de ser de la labor educativa de una institución y su colectivo. El ambiente escolar responde a una

cotidianeidad, a una situación laboral que es necesaria tener y perfeccionar. La cultura institucional es un resultado logrado en el proceso de la actividad de una institución.

El ambiente escolar está constituido por: las personas que participan en el proceso pedagógico (estudiantes, trabajadores de la educación, familia y otros). Espacios físicos interiores y exteriores para el desarrollo de actividades docentes. La comunidad y sus instituciones.

En la práctica estos tres componentes del ambiente escolar, forman parte de un todo, cuya interacción resulta necesaria para el desarrollo de las actividades del régimen debido de la escuela. Para la organización escolar es imprescindible el conocimiento de los componentes del ambiente escolar para dar un uso adecuado de estos.

Estos planteamientos constituyen la base teórica para definir el ambiente escolar como: conjunto de factores objetivos y subjetivos que interactúan e influyen sobre el niño, adolescente o el joven en el desarrollo del proceso educativo, la salud física y emocional de la comunidad educativa en general y que contribuyen de forma decisiva a la conservación y fortalecimiento del clima institucional.

Evidentemente, desde la dirección de la institución educativa, como parte de la organización administrativa escolar se debe garantizar la organización del clima laboral y las condiciones de una verdadera promoción de la calidad de la educación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación referida a la incidencia de la organización administrativa en el clima institucional de los centros escolares referidos en este estudio es de tipo descriptiva, porque de acuerdo a los referentes técnicos y científicos planteados por diferentes investigadores, este tipo de investigación permite realizar la caracterización de situaciones que relacionan las variables implícitas en la temática.

3.2 Método de investigación

Las investigaciones, por lo general parten de la observación, por ejemplo, el método estadístico cumple una función importante en el proceso de investigación ya que determina la muestra de sujetos estudiados, tabulares datos y generalizar resultados. Los métodos permiten la construcción y desarrollo de la parte teórica fundamental para profundizar en el conocimiento de un fenómeno social. A través del cual se pueden explicar los hechos y establecer las relaciones esenciales y cualidades de los procesos.

En este contexto, la investigación retomó el método de trabajo deductivo e inductivo, a través de los cuales se desarrollaron las etapas de investigación en su proceso técnico científico, lo que dio paso a la recolección, procesamiento y análisis de datos recolectados en los centros escolares estimados como muestras de la investigación.

3.3 Enfoque de investigación

El enfoque en esta investigación tiene características cuantitativas y cualitativas debido a que en un primer momento se hizo una descripción y caracterización de la dinámica de las variables de estudio referidas a la Organización Administrativa Escolar, Clima o Ambiente Institucional, Perfil del Equipo Directivo y las Actividades Organizacionales, que giran en el proceso educativo de cada centro escolar, igualmente se analizó el grado de asociación de los indicadores implícitos en los objetivos de esta investigación.

Así mismo, los datos han permitido relacionar en forma cuantitativa los hallazgos en cada centro escolar, estableciendo algunas relaciones cuantitativas de las características e incidencias encontradas. A diferencia de lo cuantitativo, el enfoque cualitativo, en este caso el conocimiento que se produce es más generalizado. La forma de recolección e interpretación de los datos suele ser más dinámica puesto que no obedece a un estándar en esos procesos. Estos enfoques favorecen la comparación de resultados y su interpretación.

Es importante reconocer, que ningún enfoque es mejor que el otro, tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo dan características diferentes para un mismo fin, es decir que permite dar cuenta de la realidad objetiva que se estudia en esta investigación.

3.4 Población

La población universo de la investigación está comprendida por la comunidad educativa siendo estos, directores, maestros, alumnos y padres de familia de los centros escolares en estudio del distrito educativo 01-01 del municipio de Ahuachapán. La población está distribuida como se muestra en la tabla.

Tabla 4.

Distribución de la población

Centro Escolar	Asesor pedagógico	Director	Sub-director	Personal docente	CDE	Estu.	Estu. 3 ^{er} ciclo	Porcentaje
Alejandro de Humboldt		1	2	27	6	784	323	53%
Isidro Menéndez	2	1	3	42	6	1140	215	35%
Colonia Las Viñas		1	1	9	5	250	74	12%
	2	3	6	87	18	2174	612	100%

Fuente: Elaborada por el equipo de investigación, a partir de datos proporcionado de los centros escolares.

3.5 Muestra

La muestra del estudio se conforma con directores, maestros, alumnos y padres de familia de los centros Escolares Alejandro de Humboldt, Isidro Menéndez y Centro Escolar Colonia Las Viñas del Municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán. Para el sector de estudiantes se estimó una muestra estratificada correspondiente al tercer ciclo por institución; dicha muestra se establece a partir de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

Esta fórmula es aplicada para establecer la cantidad de estudiantes a considerar y recabar datos a emplear en la investigación.

Para el sector docente no se utilizó la fórmula ya que se tomaron en su totalidad para dar cobertura a las variables de las preguntas de investigación, de igual manera a directores, CDE y asesores.

En la fórmula definida se establece que:

Z = Son los valores de la variable en términos de la curva normal, 1.96. Significa que se dió cobertura a 90% de la muestra seleccionada para la investigación.

E = Es el error permisible dentro de la relación de las variables fué del 5% (al aplicarlo en la fórmula se escribe 0.05). Significa que de cada 100 encuestas posiblemente posean información defectuosa, falsa o errónea.

P = La probabilidad positiva entre las variables es 50% (en la fórmula se emplea 0.5)

Q = Es la relación negativa en la variable de 50% (se emplea como 0.5)

N = Es la población de estudio donde se extrajo la muestra.

1 = La constante determinada del error.

n = Tamaño de la muestra a partir de la reducción de la población total.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(2174)}{(2174 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{588}{1.53 + 0.96}$$

$$n = \frac{588}{2.49}$$

$$n = 236 \text{ alumnos}$$

A continuación, se presenta la muestra proporcional de alumnos de cada institución, calculada mediante la fórmula siguiente:

$$n_k = \frac{N_a \cdot n}{N}$$

n_k = Muestra proporcional por institución

N_a = Población de alumnos por cada institución

n = Muestra

N = Población total

Muestra proporcional del Centro Escolar Alejandro de Humboldt

$$n_k = \frac{N_a \cdot n}{N}$$

$$n_k = \frac{323(236)}{612}$$

$$n_k = \frac{76228}{612}$$

$$n_k = 124.5$$

$$n_k = 125 \text{ alumnos}$$

Muestra proporcional del Centro Escolar Isidro Menéndez

$$n_k = \frac{N_a \cdot n}{N}$$

$$n_k = \frac{215(236)}{612}$$

$$n_k = \frac{50740}{612}$$

$$n_k = 82.9$$

$$n_k = 83 \text{ alumnos}$$

Muestra proporcional del Centro Escolar Colonia Las Viñas

$$n_k = \frac{N_a \cdot n}{N}$$

$$n_k = \frac{74(236)}{612}$$

$$n_k = \frac{17464}{612}$$

$$n_k = 28.53$$

$$n_k = 29 \text{ alumnos}$$

En síntesis, la muestra del sector de estudiantes está conformada de la siguiente forma:

Tabla 5.

La muestra

Centro Escolar	Estudiantes de 3 ^{er} ciclo	Muestra	%
Alejandro de Humboldt	323	125	53%
Isidro Menéndez	215	83	35%
Colonia Las Viñas	74	29	12%
Total	612	237	100%

Fuente: Elaborada por el equipo de investigación, según la población del tercer ciclo del C.E.

3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica utilizada en este estudio se refieren a la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario (ver anexo 4,5 y 7), para recopilar datos que permite ampliar sobre los principales elementos de la organización escolar tales como: la dirección, planificación, recursos, personal idóneo suficiente, objetivos y metas claras, sistema de control y seguimiento, cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, padres de familia y estudiantes, evidenciando la incidencia sobre algunos aspectos que reflejan el análisis del clima institucional, como el ambiente físico, social, características de los educadores, comportamiento organizacional, satisfacción laboral escolar, niveles de tensión

o tipos de problemas de comunicación, liderazgo, motivación y sentido de pertenencia para determinar la incidencia de la organización administrativa escolar en el clima institucional de los centros escolares: Centro Escolar Isidro Menéndez, Centro Escolar Alejandro de Humboldt, Centro Escolar Colonia Las Viñas del distrito educativo 01-01, municipio y departamento de Ahuachapán.

Bajo la concepción anterior, se considera el instrumento cuestionario, permitiendo con ello la recolección de datos para su procesamiento y análisis que contribuyó a realizar los requerimientos implícitos en los objetivos de este estudio, dicho instrumento fue diseñado con planteamientos correspondientes a los indicadores que desarrollan las variables establecidas en este estudio.

3.6.1 Relación de los instrumentos y la pregunta de investigación

TEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS DE INSTRUMENTOS	CUEST	DIR/SUB	DOC	ALUM	CDE	AS
La incidencia de la organización administrativa escolar, en el clima institucional de los centros escolares: Centro Escolar Isidro Menéndez, Centro Escolar Alejandro de Humboldt, Centro Escolar Caserío Las Viñas del distrito educativo 01-01 de municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán	¿Cuáles son los principales elementos de la organización administrativa escolar que permiten establecer la relación con el clima institucional de los centros escolares seleccionados del distrito 01-01?	Elementos de la Organización Administrativa	Planeación	1. ¿La planeación de la organización educativa, se refleja en las actividades que se realizan en el centro escolar?	x	x	x	x	x	x
			Dirección	2. ¿La organización escolar responde a las necesidades de la comunidad educativa?	x	x	x			x
			Administración de recursos	3. ¿La administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y otros, es eficiente?	x	x	x			x
			Sistema de control y seguimiento	4. ¿Existe apoyo del director en los procesos académicos de la institución?	x	x	x	x		x
			Roles de la comunidad educativa	5. ¿Participan los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo?	x	x	x	x	x	x
				6. ¿Las actividades del centro escolar se desarrollan de acuerdo al tiempo en que han sido programadas en el cronograma de actividades?	x	x	x			x
				7. ¿Se involucran los docentes en actividades organizativas del centro educativo?	x	x	x	x	x	x
				8. ¿Participan los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares del centro escolar?	x	x	x	x	x	x

	Clima institucional	Infraestructura	9. ¿Los espacios físicos de la institución están distribuidos acorde a las necesidades de la población educativa?	X	X	X	X	X	X
		Comunicación	10. ¿Existe una comunicación efectiva entre la comunidad educativa?	X	X	X	X	X	X
		Motivación	11. ¿Se estimula y reconoce el trabajo de la comunidad educativa?	X	X	X	X	X	X
¿Cuál es el perfil del equipo directivo de la organización administrativa escolar que contribuye a describir la incidencia de las actividades organizacional es que influyen en el clima institucional de los centros escolares del distrito 01-01?	Formación		12. ¿Se realizan círculos de estudio en el centro escolar?	X	X	X			X
			13. ¿Existe iniciativa en el personal docente, para asistir a formaciones académicas?	X	X	X			X
			14. ¿La organización del centro escolar se realiza atendiendo las competencias del personal?	X					
	Valores		15. ¿En el centro escolar se observa la práctica de valores?	X	X	X	X	X	X
	Liderazgo		16. ¿Se promueve el liderazgo en los estudiantes?	X	X	X	X		X
			17. ¿En el personal directivo y docente del centro educativo se evidencia el liderazgo?	X					X
	Sentido de Pertenencia		18. ¿En el centro escolar se evidencia el sentido de pertenencia hacia institución?	X	X	X			X
Talento Humano		19. ¿Se asigna la carga académica de acuerdo a la especialidad y experiencia de los docentes?	X	X	X			X	

		Actividades organizacionales		20. ¿Se involucra al personal docente en las funciones y comités, tomando en cuenta sus aptitudes?	X	X	X			X
			Organización Financiera	21. ¿Se distribuyen eficazmente los recursos financieros en la satisfacción de necesidades académicas, deportivas, artísticas y de convivencia?	X	X	X	X	X	X
			Seguridad organizativa	22. ¿El centro escolar se encuentra señalizado de acuerdo al Plan de Protección Escolar?	X	X	X			X
			Organización de tiempo	23. ¿Se da cumplimiento a la jornalización de acuerdo a los tiempos programados?	X	X	X			X
			Distribución de recursos materiales y tecnológicos	24. ¿La distribución del material didáctico es acorde a las necesidades educativas?	X	X	X			X
		25. ¿Se organiza y utiliza el recurso tecnológico de forma eficiente?		X	X	X	X		X	

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Organización y clasificación de los datos

En este capítulo se presenta el procesamiento de la información que se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario dirigido al sector docente, estudiantes, padres de familia (que se representan en el Consejo Directivo Escolar), asesor, director y subdirector. Se han presentado los indicadores por cada una de las variables estudiadas, iniciando por los elementos de la organización administrativa, los factores que componen el clima institucional, el perfil del equipo directivo y las actividades organizacionales.

En este orden de ideas, cada ítem está representado con un gráfico, conteniendo el nombre del indicador investigado, representando todos los sectores y la distribución de frecuencias obtenidas, el cual permitió elaborar el análisis de resultados.

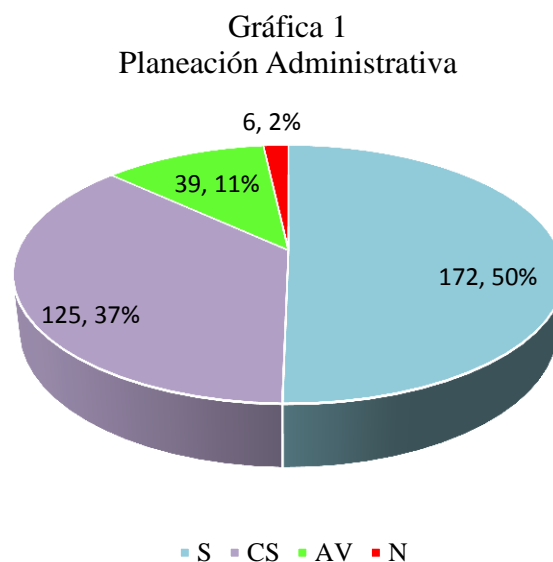
4. 1. 1 Análisis e interpretación de la variable Elementos de la organización

Indicador Planeación.

1.¿La planeación de la organización educativa, se refleja en las actividades que se realizan en el centro escolar?

Los resultados encontrados en la investigación acerca de la planeación de la organización educativa se reflejan en las actividades realizadas en los centros escolares con porcentajes del 50% siempre, el 37% casi siempre, 11% algunas veces y 2 % nunca, este dato se evidencia en la gráfica 1.

Los datos que se muestran en la gráfica 1, Planeación Administrativa, pueden significar que existe un alto nivel de planificación y que esta se pueden observar en las actividades cotidianas que se llevan a cabo en los centros escolares, por tanto se puede afirmar que el funcionamiento del proceso educativo y administrativo es eficiente; sin embargo existen personas que no planifican y que por esta razón respondieron que no hay relación con las actividades, también puede significar que al responder nunca, no se alcanza a percibir la relación entre la planeación en las actividades cotidianas.



Indicador Dirección

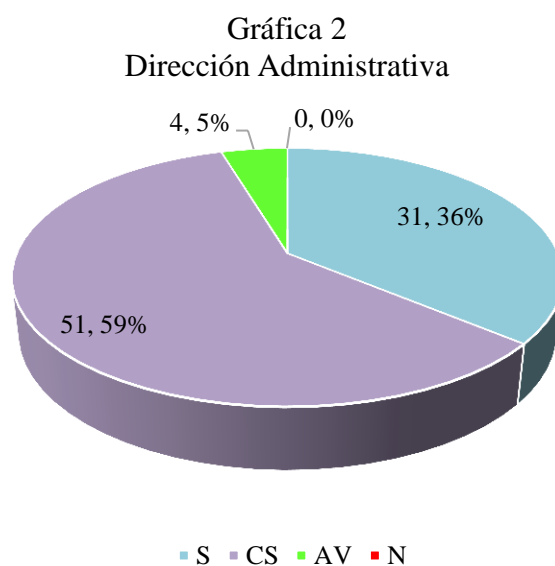
2. ¿La organización escolar responde a las necesidades de la comunidad educativa?

En relación a la respuesta que la organización responde a las necesidades de la comunidad educativa, se encontró que la mayoría del personal percibe una congruencia entre estos elementos, en los tres C.E. También hay un grupo de personas que no alcanza a percibir dicha relación.

Estas condiciones de no correspondencia que se encontraron entre la organización institucional y las diversas necesidades pueden significar que existe insatisfacción por algún vacío en la organización que no esté funcionando para dar respuesta a esas necesidades expresadas.

También puede significar, que exista poca voluntad en dar respuesta a situaciones emergentes en la institución, falta de competencias para gestionar soluciones, que la organización no haya sido establecida retomando las necesidades, u otras.

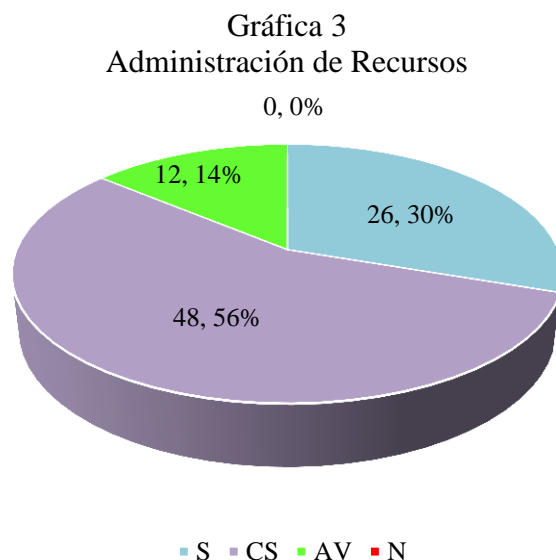
El consolidado de los resultados encontrados de la consulta realizada en todos los sectores de la comunidad educativa, en términos cuantitativos, se evidencian en la gráfica 2.



Indicador Administración de Recursos

3. ¿La administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y otros, es eficiente?

En respuesta a la administración de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y otros, los datos obtenidos en los centros escolares evidencian que se tiene un parámetro de eficiencia, en cuanto a la distribución de los recursos que se administran, ya que los encuestados respondieron al ítem con 30% siempre, 56% casi siempre, 14% algunas veces y 0% nunca, lo que significa que en los centros escolares existe una administración eficiente y se relaciona a la planeación administrativa con la cuenta cada centro escolar, tal como se muestra en el consolidado de todos los sectores en la gráfica 3.

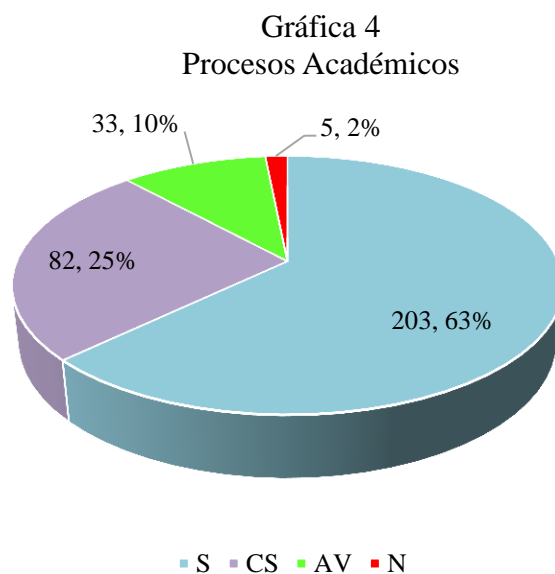


Indicador Sistema de Control y Seguimiento

4. ¿Existe apoyo del director en los procesos académicos de la institución?

Los resultados obtenidos con respecto a la existencia de apoyo del director en los procesos académicos de la institución, el personal encuestado expresa aceptación a las actividades que se han planificado en el proceso de aprender a aprender; indicando la aplicación de un sistema de control y seguimiento de los procesos académicos adecuados, bajo la dirección del director de cada centro escolar.

Sin embargo, existe una minoría del 2% que respondieron que nunca ha existido apoyo del director a los procesos académicos. Esto difiere con el control y seguimiento de las actividades organizadas, es decir que muestran desacuerdo en el apoyo del director en los procesos académicos o desconoce los lineamientos que se dan en los procesos académicos de la institución, como se evidencia en la gráfica 4.



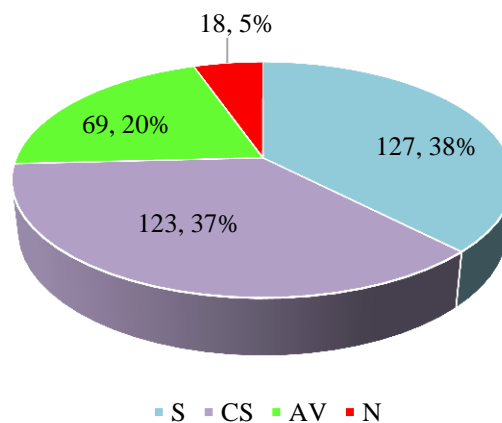
Indicador Roles de la Comunidad Educativa

5. ¿Participan los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo?

La recolección de la información, determina que la participan de los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo en un 37% dice que casi siempre están en la disponibilidad de participar en las actividades del quehacer educativo. Y un 38% afirmaron que la participación es siempre.

Significando estos datos que la participación del C.D.E es propicia a las necesidades de la comunidad educativa y que los centros escolares tienen un apoyo favorable y disponibilidad de éste sector para concretar los objetivos institucionales, lo que se evidencia en la gráfica 5.

Gráfica 5.
Participación del C.D.E

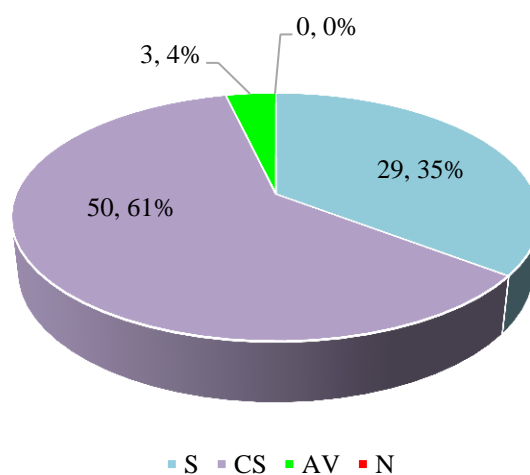


6. ¿Las actividades del centro escolar se desarrollan de acuerdo al tiempo en que han sido programadas en el cronograma de actividades?

Los datos de la gráfica 6, muestran que el 35% respondió que siempre y 61% casi siempre, lo que significa que en los centros escolares se desarrollan las actividades de acuerdo al tiempo planifica, pero un 4%, dice algunas veces es que se cumple con las actividades de acuerdo al tiempo estimado según, su calendarización en el Plan Escolar Anual, cabe destacar que esto depende de las indicaciones generales que se tengan por parte de Ministerio de Educación,Ciencia y Tecnología.

En conclusión, de la consulta realizada en los tres centros educativos, dos sectores de los tres consultados confirman que se cumple con la organización establecida en el Plan Escolar Anual, pudiendo significar que la planificación se cumple y el cumplimiento del cronograma asegura el funcionamiento de los centros escolares.

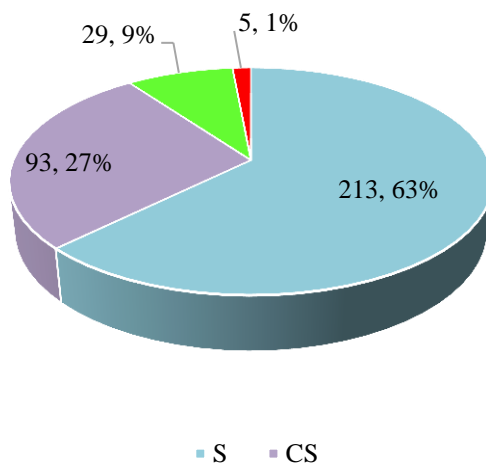
Gráfica 6
Organizacion de Actividades



7. ¿Se involucran los docentes en actividades organizativas del centro educativo?

En la comunidad educativa se percibe que el personal docente se involucra en las actividades organizativas de los centros escolares en estudio. Los datos de la gráfica 7, evidencian que el 63% respondió siempre, el 27% casi siempre, el 9% algunas veces, y el 1% nunca. Estos datos pueden estar evidenciando que la mayoría del personal docente tiene alto nivel de responsabilidad con sus labores educativas y que un grupo reducido demuestra poco compromiso de trabajo y sentido de colaboración con las responsabilidades asignadas por el Estado en el sentido de retribuir y cumplir con sus funciones laborales.

Gráfica 7
Participación Comunidad Educativa

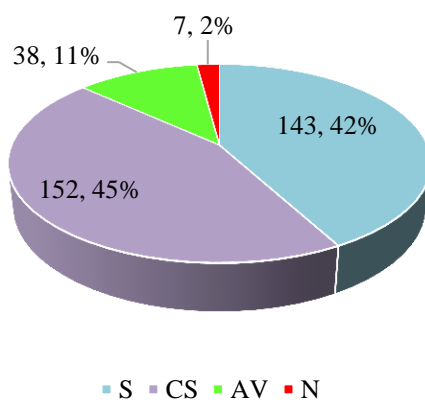


8. ¿Participan los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares del centro escolar?

En la consulta la sumatoria de siempre y casi siempre, es que el 87% perciben la participación del estudiantado, significando que el sector de estudiantes es consciente de la importancia de ser parte activa en dichas actividades, como parte de su proceso de aprendizaje.

El 13% de no participación encontrado en este ítem, puede estar enfocada más a las actividades extracurriculares, debido a que generan un gasto extra e involucran situaciones relacionadas a la inseguridad que se vive en el país. Los términos cuantitativos, están representados en la gráfica 8.

Gráfica 8.
Participación de Estudiantes



4. 1. 2 Análisis e interpretación de la variable clima institucional.

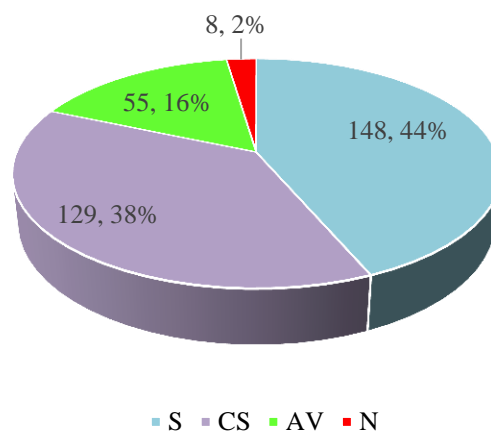
Indicador Infraestructura

9 ¿Los espacios físicos de la institución están distribuidos acorde a las necesidades de la población educativa?

En esta consulta el 82% de opinión se ubican en siempre y casi siempre, es decir están de acuerdo con el espacio asignado, el 18%, puede significar que más de uno de los sectores consultados no está de acuerdo con el lugar donde está ubicado, también podría ser por las condiciones de infraestructura de cada centro o porque no se cumple con las necesidades de la comunidad educativa.

Cada uno de los términos cuantitativos de la consulta, se evidencian en la gráfica 9.

Gráfica 9
Distribución de Espacios Físicos

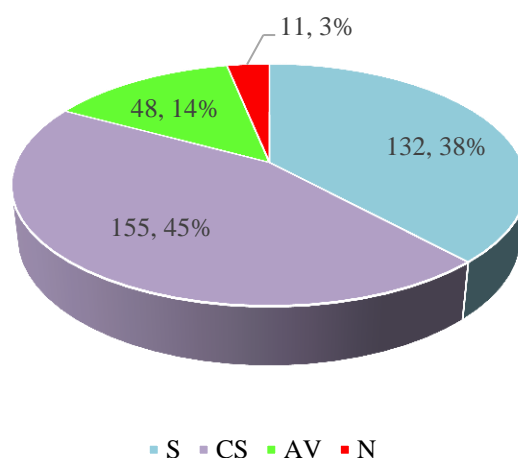


Indicador Comunicación

10. ¿Existe una comunicación efectiva entre la comunidad educativa?

Los resultados obtenidos en esta gráfica indican, que el 83% que representan a las opciones de respuesta siempre y casi siempre, indican que existe comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, pero un 17% difiere de esa opinión, puede ser que los mecanismos de comunicación que se utilizan no sean los más idóneos, o que no se comprendan las indicaciones a seguir en determinadas actividades. Esto podría afectar la participación activa de todos los sectores de la comunidad educativa. En la gráfica 10, se evidencia los datos cuantitativos de la consulta realizada.

Gráfica 10
Comunicación Efectiva



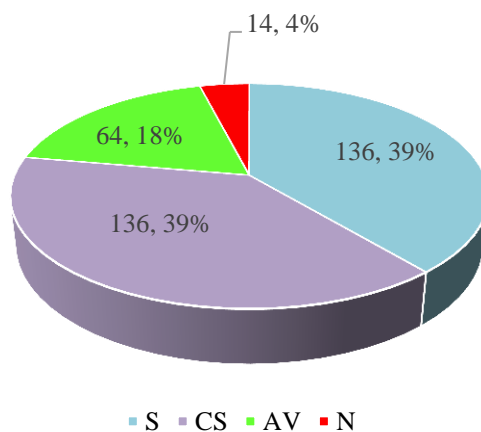
Indicador Motivación

11. ¿Se estimula y reconoce el trabajo de la comunidad educativa?

Al respecto de esta pregunta los datos que se muestran en la gráfica 11, indica que los sectores consultados, manifiestan que sí es reconocido y estimulado su trabajo, aunque una minoría del 4 % no percibe el reconocimiento de su trabajo por lo tanto no se siente estimulado para mejorar.

Significando que la mayoría de personal realiza su trabajo con interés, lo que supone un ambiente laboral apropiado para el desarrollo de estudiantes en su proceso de aprendizaje y para los docentes en el crecimiento profesional. Los términos cuantitativos de este ítem se evidencian en la gráfica 11.

Gráfica 11
Estimulos y Reconocimiento



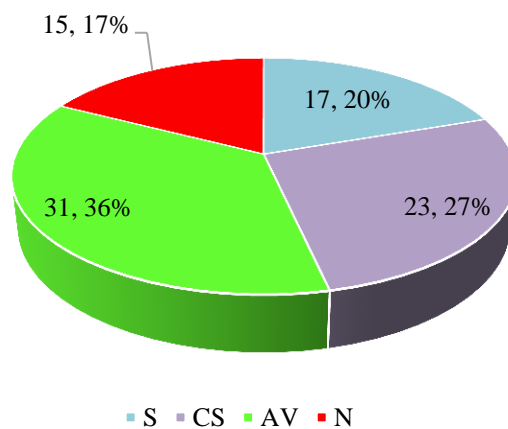
4. 1. 3 Análisis e interpretación de la variable Perfil del equipo directivo.

Indicador Formación

12. ¿Se realizan círculos de estudio en el centro escolar?

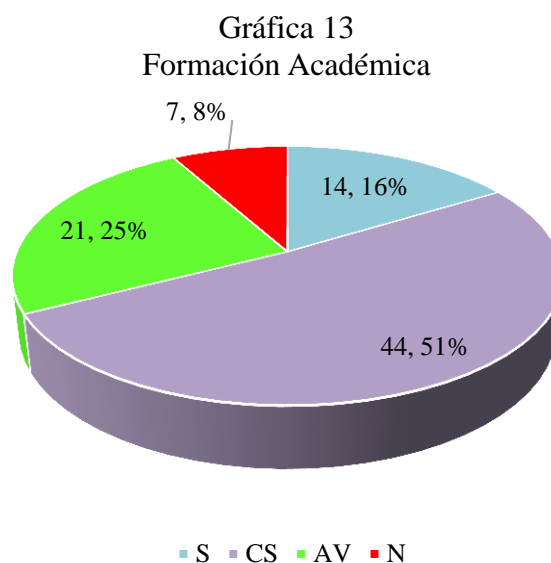
Los datos de la gráfica 12 indican, que el 47% de los consultados responden siempre y casi siempre, afirmando que se realizan los círculos de estudios, pero existe un 36% con algunas veces, lo que puede significar que dicha actividad se realiza, pero no con la frecuencia que les gustaría a los sectores consultados, y 17% afirma que nunca se realizan, podría ser porque se considera que los círculos de estudio no cumplen sus expectativas.

Gráfica 12
Círculos de Estudios



13. ¿Existe iniciativa en el personal docente, para asistir a formaciones académicas?

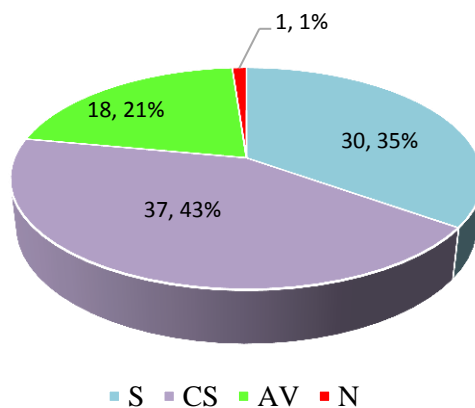
En cuanto a la iniciativa del personal docente, para asistir a formaciones académicas, sean estas personales u organizadas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, el 67% de los encuestados manifestaron que existe iniciativa en la participación de formaciones académicas. Sin embargo, un porcentaje de 33% muestra desacuerdo en participar en dichas formaciones académicas. Lo que se evidencia en la gráfica 13.



14. ¿La organización del centro escolar se realiza atendiendo las competencias del personal?

Es evidente que la mayor parte de la población encuestada que representa el 78% percibe que, en los centros escolares, la organización se realiza atendiendo las competencias del personal, ya que los porcentajes presentan una escala a favor y que se está trabajando en favor de la competitividad para obtener óptimos resultados en el proceso de aprender a aprender atendiendo las competencias. Lo cual favorece el desarrollo de la enseñanza y contribuye a un buen clima institucional o laboral. El 1% que responde nunca, significa que no comprendieron los términos de la pregunta o que no se les permite su desarrollo profesional de forma competitiva o se sienten incomodos con las actividades que se realizan. Lo que se evidencia en la gráfica 14.

Gráfica 14
Competencias Personales

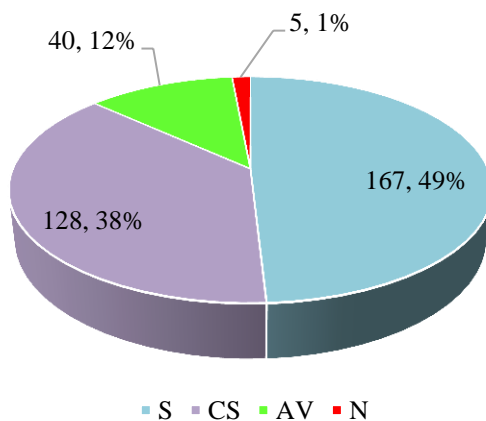


Indicador Valores

15. ¿En el centro escolar se observa la práctica de valores?

Entre la población encuestada se encontró que 87% afirma que en los centros escolares si se percibe la práctica de valores, y 12% dice que en algunas veces se practican los valores, pero el 1% dice que nunca se observa. Lo que puede significar en ocasiones o eventos se escuchen expresiones no indicadas, o que una parte de los encuestados haya recibido un trato no adecuado y esto afecte el ambiente laboral y que incida en la disposición del personal hacia el desarrollo de actividades en general o en el aprendizaje de los estudiantes. Así lo evidencia en la gráfica 15.

Gráfica 15
Valores



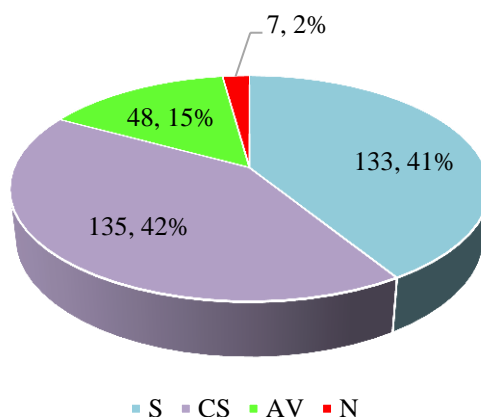
Indicador Liderazgo

16 ¿Se promueve el liderazgo en los estudiantes?

La comunidad educativa encuestada respondió en un 41% que siempre, un 42% que casi siempre se promueve el liderazgo en los centros escolares, este resultado puede significar que en la mayoría percibe la promoción del liderazgo en los estudiantes, aunque no en su totalidad, parte de la comunidad deja un margen de flexibilidad en su respuesta y se observa un sector de la población encuestada que difiere de la mayoría. Un 15% de los encuestados respondió que algunas veces, mientras que un 2% respondió que nunca, demostrando que no perciben el apoyo al liderazgo estudiantil, esto puede significar una debilidad de comunicación lo cual conlleva a la exclusión de algún sector de la comunidad o desinterés al responder.

Los resultados consolidados de la consulta propuesta a todos los sectores de la comunidad educativa de los centros escolares encuestados se muestran numéricamente expresados en la gráfica 16.

Gráfica 16
Promoción del Liderazgo



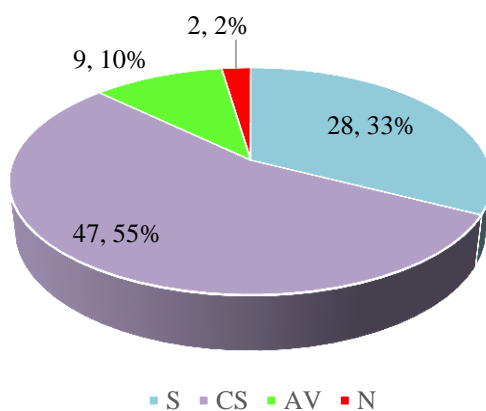
17. ¿En el personal directivo y docente del centro educativo se evidencia el liderazgo?

Con respecto al liderazgo del equipo directivo y docente en los centros escolares encuestados el 32% respondió que siempre y un 55% respondió que casi siempre, es decir que la mayoría coincide que se evidencia la influencia del equipo directivo y docente en el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo el 11% respondió que a veces y un 2% respondió que nunca, esto podría significar que hay un porcentaje de los encuestados que no observa el liderazgo, el cual es un factor clave para transformar la cultura de calidad en los centros escolares.

La importancia del liderazgo del equipo directivo y docentes prima en la toma de decisiones acertadas para el bienestar de un buen ambiente institucional.

En términos cuantitativos el análisis de este cuestionamiento se muestra en la gráfica 17.

Gráfica 17
Liderazgo

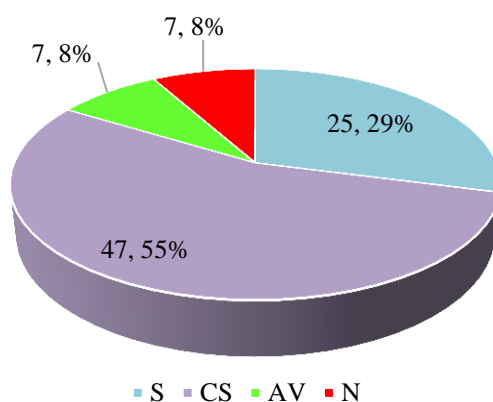


Indicador Sentido de Pertenencia

18. ¿En el centro escolar se evidencia el sentido de pertenencia hacia la institución?

En cuanto a si se evidencia el sentido de pertenencia en los centros escolares, un 28% respondió siempre, un 53% respondió casi siempre, lo cual podría interpretarse de forma positiva a simple vista ya que la práctica de valores es una característica muy importante en el perfil del equipo directivo, en este caso es el valor de la identidad, pero también se puede observar una indecisión al dejar un margen de reflexión en la respuesta casi siempre, además un 11% respondió que algunas veces y un 8% respondió que nunca, esto no puede ser por desconocimiento del concepto: sentido de pertenencia, ya que los encuestados son: directores, subdirectores, docentes y asesores técnicos pedagógicos, lo que puede significar falta de motivación, apatía hacia el cumplimiento de sus labores o problemas de convivencia en los centros escolares que laboran. La interpretación de los resultados, en términos cuantitativos se evidencia en la gráfica 18.

Gráfica 18
Sentido de Pertenencia



4. 1. 4 Análisis e interpretación de la variable Actividades Institucionales.

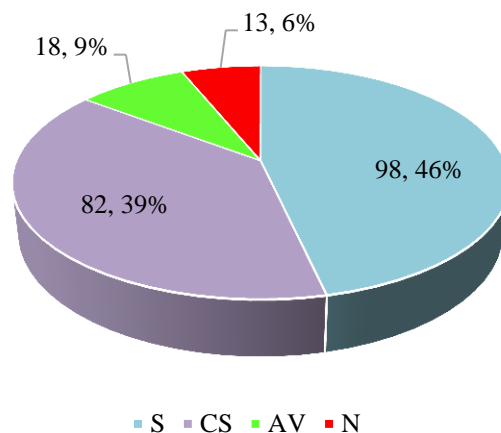
Indicador Talento Humano

19. ¿Se asigna la carga académica de acuerdo a la especialidad y experiencia de los docentes?

La comunidad educativa encuestada conformada por docentes, directores, subdirectores y asesores técnicos pedagógicos de los centros escolares proporcionaron las siguientes respuestas: el 42% siempre, el 45% casi siempre, coincidiendo la mayoría de forma positiva que, si se hace, mientras que un 10% respondió que algunas veces y un 3% respondió que nunca.

Pudiendo significar que los algunos docentes no están de acuerdo con la asignación de carga académica, porque están acostumbrados a trabajar en un nivel específico, o que al momento de la asignación no se tome en cuenta su experiencia y especialidad. Los resultados en términos cuantitativos se reflejan en la gráfica 19.

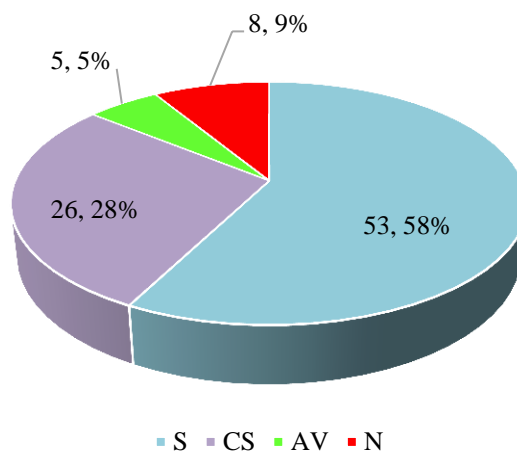
Gráfico 19
Carga Académica



20. ¿Se involucra al personal docente en las funciones y comités, tomando en cuenta sus aptitudes?

Con respecto a si se involucra al personal docente en las funciones y comités tomando en cuenta sus aptitudes, la comunidad educativa conformada por directores, subdirectores, docentes y asesores técnicos pedagógicos de los centros escolares consultados respondió: un 56% siempre, un 29% casi siempre, siendo la respuesta a este cuestionamiento en su mayoría positiva, lo que podría evidenciar la importancia de la organización del recurso humano, ya que es una de las actividades organizacionales más complejas por que debe ser coherente con las aptitudes de las personas. Aunque hay una parte de la población encuestada que respondió en un 6% que algunas veces y un 5% que nunca mostrando en estas cantidades desacuerdo ante la pregunta, pudiendo significar que siempre habrá un grupo muy difícil de complacer o apático al trabajo, mostrando una tendencia entre las preguntas anteriores. El análisis en términos cuantitativos es expuesto en la gráfica 20.

Gráfica 20
Funciones y Comités



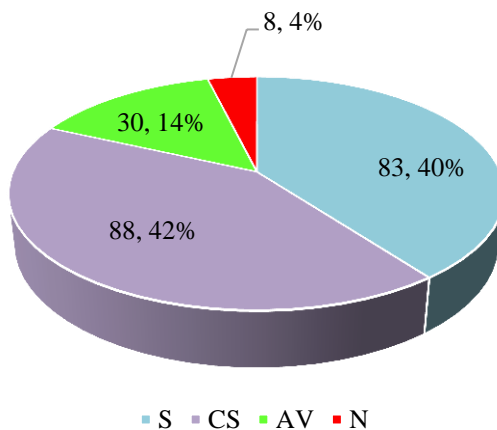
Indicador Organización Financiera

21 ¿Se distribuyen eficazmente los recursos financieros en la satisfacción de necesidades académicas, deportivas, artísticas y de convivencia?

En relación a la distribución eficaz de los recursos financieros en la satisfacción de diversas necesidades, el 82% que corresponde a las repuestas de siempre y casi siempre, manifiesta que, si se hace una distribución acorde a las necesidades académicas deportivas, artísticas y de convivencia.

Estos resultados muestran que la organización financiera de estas instituciones, es favorable para los procesos educativos de los centros escolares, sin embargo el 14% responde que algunas veces, lo que puede significar que no siempre se cumple con las expectativas de los sectores consultados, se observó que una minoría 4% de encuestados difiere en su respuesta, y los resultados reflejan una negativa a la misma, es decir que ellos no observan una distribución eficaz de los recursos financieros y puede deberse a que no conocen de esta área de la organización o no tienen interés en responder a la encuesta. Los resultados cuantitativos se reflejan en la gráfica 21.

Gráfica 21
Organización Financiera



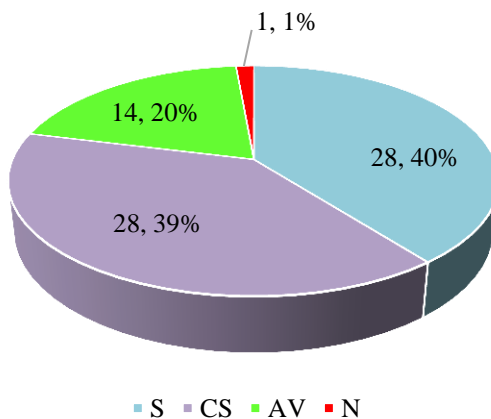
Indicador Seguridad Organizativa

22 ¿El centro escolar se encuentra señalizado de acuerdo al Plan de Protección Escolar?

En relación a la señalización del centro escolar, la mayor parte de los encuestados respondieron que existe señalización en la institución, tal y como se indica en los lineamientos del Plan de Protección Escolar, que las instituciones deben elaborar y actualizar cada año. Los comités trabajan en mantener la señalización correspondiente a las diversas situaciones que se deben prevenir y resguardar la vida de la población educativa.

Sin embargo, se encontró que el 21 % de los encuestados expresaron todo lo contrario, es decir que manifiestan que no hay señalización dentro del centro escolar, criterio que podría deberse al desconocimiento de lo establecido Plan de Protección Escolar, que no se involucran en los procesos organizativos o simplemente indiferencia al responder la encuesta. Los resultados en términos cuantitativos se reflejan en la gráfica 22.

Gráfica 22
Seguridad Organizativa

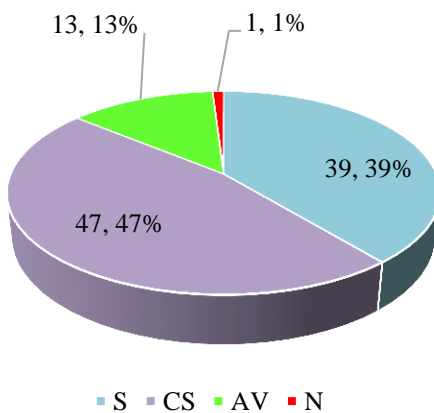


Indicador Organización de Tiempo

23. ¿Se da cumplimiento a la jornalización de acuerdo a los tiempos programados?

Al preguntar sobre si se da el cumplimiento a los tiempos programados para ejecutar las actividades organizadas en el centro escolar, al sumar las repuestas de siempre y casi siempre el 86% de los encuestados, responde positivamente a este proceso de organización para dar cumplimiento a la jornalización de la institución, aspecto que denota el cumplimiento de lo planificado, seguimiento y control de las actividades. Aunque por otro lado esta una minoría de 14% que corresponde a las respuestas: Algunas veces y Nunca, reflejando negatividad en el cumplimiento de los tiempos establecidos, podría entenderse que es difícil dar cumplimiento exacto de la jornalización, ya que a menudo surgen imprevistos que atrasan o adelantan las fechas programada o quizá este sector de los encuestados no realiza ninguna jornalización temporal. Así mismo, podría deberse a que este grupo respondió esta pregunta sin ningún interés. Los resultados en términos cuantitativos se reflejan en la gráfica 23.

Gráfica 23
Jornalización

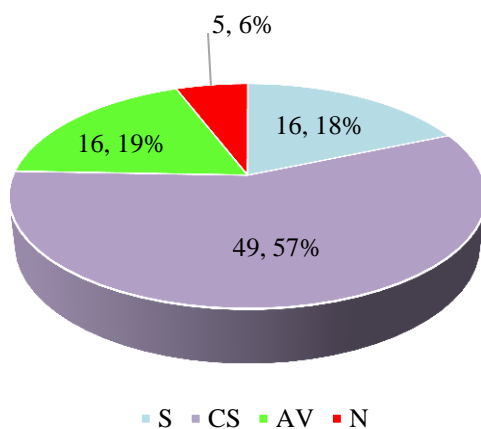


Indicador Distribución de Recursos Materiales y Tecnológicos

24 ¿La distribución del material didáctico es acorde a las necesidades educativas?

En relación a la pregunta de la distribución del material didáctico se obtuvo que 75% encuestados respondan positivamente, con estos resultados se evidencia que este proceso se realiza con efectividad, acorde a las necesidades que la comunidad educativa presenta para su desarrollo, acción que favorece la calidad educativa de la institución. Sin embargo, un 25% de los encuestados difiere de esta respuesta y se denota negatividad en la misma, evidenciando que esa área no es cubierta de acuerdo a las necesidades educativas, por lo que podría decirse que quizá la distribución del material didáctico se realiza en función de un grupo pequeño con privilegios, desfavoreciendo a otros al mismo tiempo. Así se evidencia en la gráfica 24.

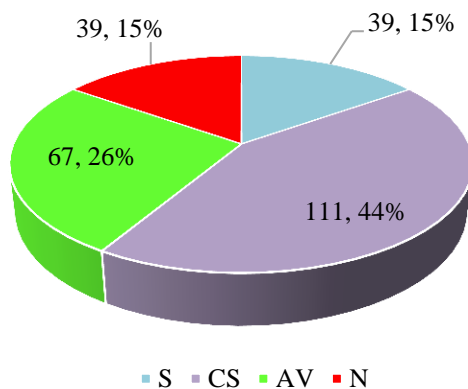
Gráfica 24
Recursos Didácticos



25. ¿Se organiza y utiliza el recurso tecnológico de forma eficiente?

Al analizar los resultados obtenidos con respecto a la interrogante sobre la organización y utilización del recurso tecnológico se percibe que 59% de los encuestados respondieron favorablemente, aspecto que señala un uso eficiente del recurso tecnológico, en la institución, se apoya el proceso educativo de los estudiantes y se fortalece al mismo tiempo las habilidades tecnológicas de la comunidad educativa. Al mismo, tiempo se observa la otra parte del 41% de los encuestados que respondieron negativamente, es decir lo contrario opinan insatisfacción en la organización y utilización que se le da a los recursos tecnológicos, probablemente este proceso no se realice para toda la comunidad educativa, razón por la cual se percibe esta oposición en los resultados. O quizá las personas respondieron desinteresadamente a este ítem. Así se evidencia en la gráfica 25.

Gráfica 25
Recursos Tecnológico



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

El objetivo fundamental de este estudio consistió en abordar los procesos de la administración escolar que inciden en el ambiente laboral, con la finalidad de describir el proceso de la organización administrativa institucional.

En este contexto, se señala que en la administración de los centros escolares, se encuentran elementos principales que prevalecen en la organización administrativa escolar están referidos a: la planeación como eje fundamental de la organización administrativa, la dirección que orienta los lineamientos a seguir según las necesidades institucionales, el control como elemento de seguimiento y la evaluación a las actividades a realizar.

Así mismo, la organización referida a la administración se da en correspondencia a la satisfacción de las necesidades educativas que se presentan, lo que supone un funcionamiento acorde a lo establecido en los protocolos administrativos en la “dirección escolar efectiva”.

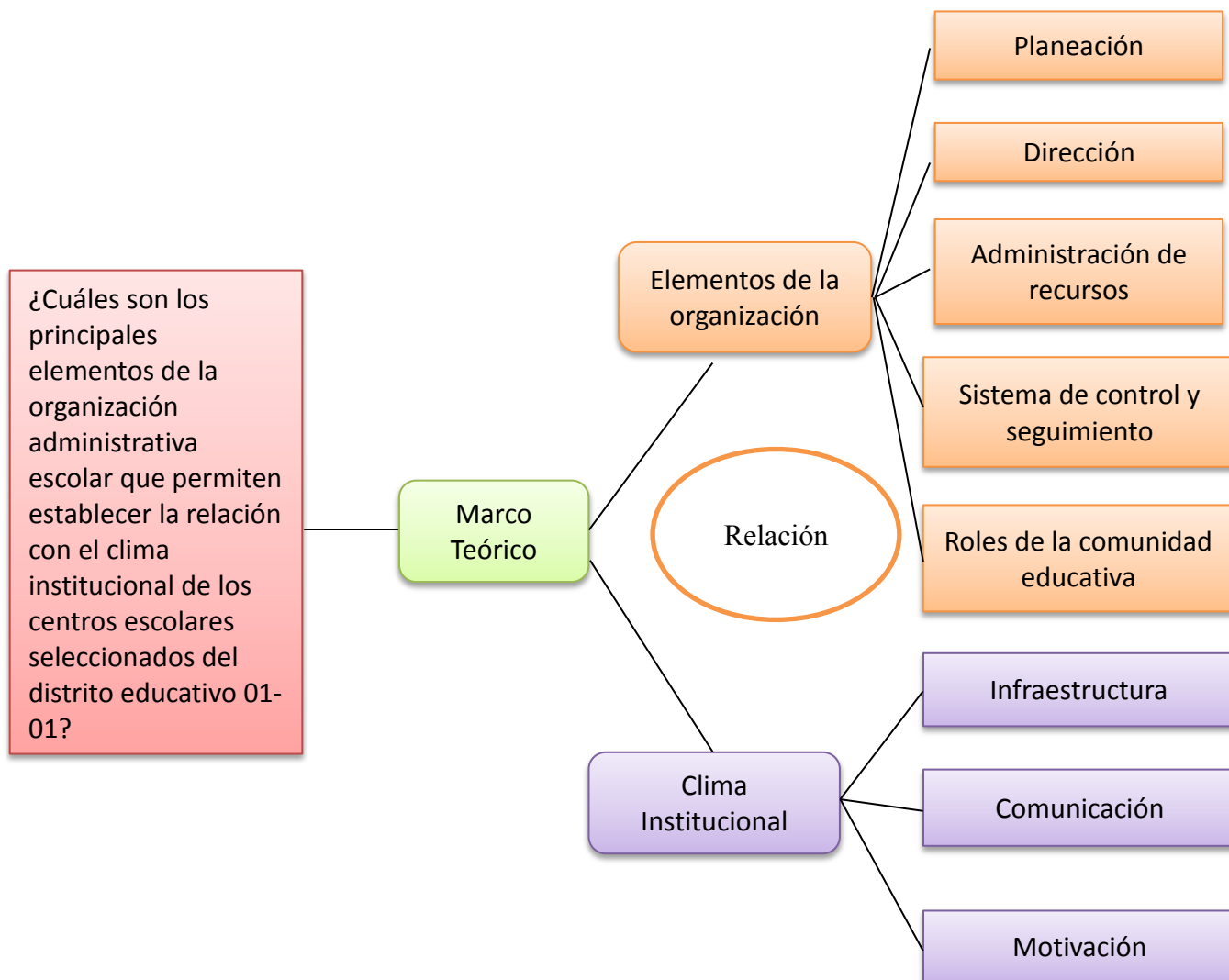
Por lo tanto, la comunidad educativa, en términos generales, muestra disposición en todas las actividades que el centro escolar planifica, generando un clima institucional conveniente al desarrollo educativo y en forma particular al aprendizaje del estudiantado.

El director es el principal protagonista en dirigir la administración del centro escolar y propiciar un ambiente institucional óptimo para el proceso de aprendizaje, como resultado de la práctica de valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que se traducen en relaciones interpersonales en centro escolar.

Así mismo, la comunidad educativa percibe que el trabajo desarrollado en la institución es reconocido y estimulado, favoreciendo el clima laboral en función a la calidad de las actividades realizadas, derivando que el desempeño de la dirección es importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gestión y la administración sea adecuada con recursos humanos, económicos, el tiempo, el ambiente y de infraestructura con el fin de alcanzar el resultado esperado, los estudiantes logren las competencias y que ese aprendizaje les sirva para la vida. En tal caso, la comunicación es un elemento imprescindible dentro de este proceso ya que no realizarlo es una debilidad que afecta el ambiente institucional.

Lo expuesto en los párrafos anteriores se representa de forma gráfica en la siguiente figura.

Figura 13- Representación gráfica de la pregunta N°1.



El perfil del equipo directivo se fundamenta en: formación, valores, liderazgo y sentido de pertenencia que caracterizan el desempeño de un líder; en consecuencia la promoción del liderazgo del equipo directivo se evidencia en los estudiantes en forma positiva a través de la participación en las actividades y acciones emprendidas en los centros escolares retomados en esta investigación, alcanzándola integración de la comunidad educativa, el logro de los objetivos institucionales y la efectiva toma de decisiones.

Por otra parte, los círculos de estudio se realizan sin evidenciar frecuencia en su ejecución, sin embargo se observa interés individual de la mayoría del personal por asistir a formación docente. También, en los centros escolares la organización escolar se efectúa atendiendo la planificación del marco legal, los recursos asignados, las especialidades, competencias del personal y las necesidades que presentan los centros escolares, con el fin de desarrollar las actividades establecidas en el proceso pedagógico, administrativo y de gestión institucional incidiendo positivamente en el ambiente escolar.

Además, las actividades organizacionales relacionadas con talento humano, organización financiera, seguridad organizativa de los espacios físicos, organización del tiempo y distribución de recursos materiales y tecnológicos, en los centros escolares reflejan clima aceptable de la organización, mostrando cumplimiento a los requerimientos institucionales establecidos en los documentos que norman el quehacer de los centros educativos.

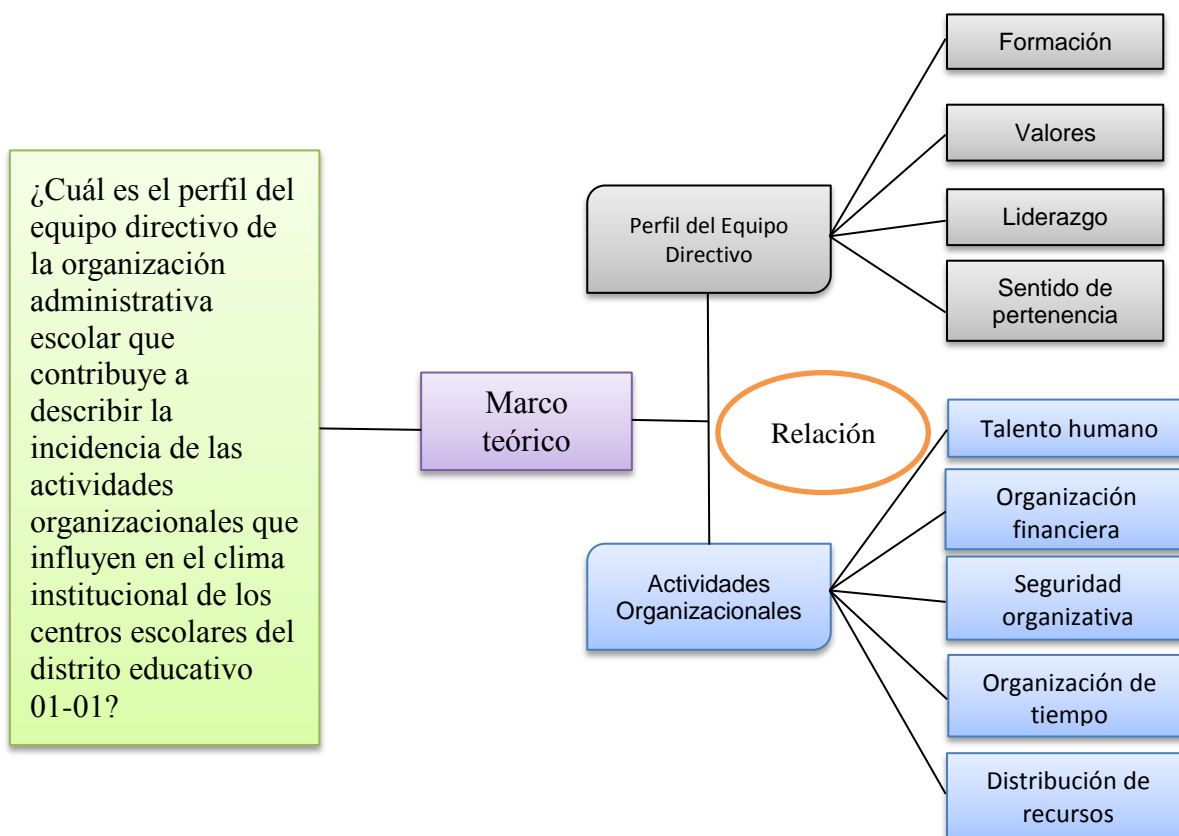
Por lo tanto, se determina que la organización administrativa escolar es un proceso que incide en el clima institucional de los centros escolares. Sin embargo, esta afirmación dependerá del desempeño del equipo directivo de cada institución a través de la disposición de un ambiente institucional positivo, realizando una administración escolar efectiva en la que implemente o desarrolle cada elemento señalado con la eficiencia y eficacia que el proceso educativo de la institución requiere para que la educación sea de calidad y exista buena convivencia entre la comunidad educativa.

En esta misma idea, si el equipo directivo de la institución no realiza la organización administrativa escolar siguiendo lineamientos y protocolos dados por el MINEDUCYT en sus diferentes normativas, la administración será deficiente, la cual generará un ambiente institucional hostil que genera diferentes problemas, la convivencia de la comunidad educativa no será armoniosa, pues cada sector demandará atención y solución a sus

necesidades y peor aún no se logrará el objetivo de brindar una educación de calidad que forme estudiantes con la capacidad de resolver las diferentes problemáticas de su entorno.

Lo expuesto en los párrafos anteriores se representa de forma gráfica en la siguiente figura.

Figura 14- Representación gráfica de la pregunta N°2.



Referencias Bibliográficas

- Aguerrondo I. (1996). *La escuela como organización inteligente* (1ra.ed.). Argentina. Troquel.
- Bris, M. (1996). *Organización y Planificación integral de Centros*. Editorial escuela española, España.
- BPMSAT, Businessolutions, Technologies.Edition online.
- Cárcamo, C, & Henríquez, M. (2018). *Factores que Influyen en la Gestión Administrativa de los Centros Escolares del Distrito 02-23, en el Municipio de Metapán, Año 2017* (tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, Santa Ana, El Salvador.
- CEPAL (1992). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <http://www.eclac.cl> (accesado, mayo 2005).
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría administrativa*. Colombia: MacGrawHill.
- Fayol H. (1959). *General and Industrial Management*, Pitman Publishing, New York, USA.
- Gento Palacios, S. (1996). *Instituciones Educativas para la calidad Total*, La Muralla.
- Goncalves, Alexis. *Fundamentos del clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hernández Sampieri R. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F. Editorial. The McGraw - Hiw. Edición 5°
- J.G Santi. (1992). *Teoría General de Administración*, editorial, México.
- Knight, J. (1992). *Institutions and Social Conflict*. Cambridge University. USA
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz.(1999). *Administración, una perspectiva global*. Primera Edición. Editorial Mc Graw, México DF. P. 501.
- Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Kapelusz.
- Litwin, G. H yStringer, R.A. (1978). *Motivation and organization climate*. Boston Division of Research, Graduate School of Busines Administration, Harvard University. USA
- Ministerio de Educación. (2006). *Ley de la Carrera Docente*, Imprenta Nacional, El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2008). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje*, Documento 1. Imprenta Nacional. San Salvador.

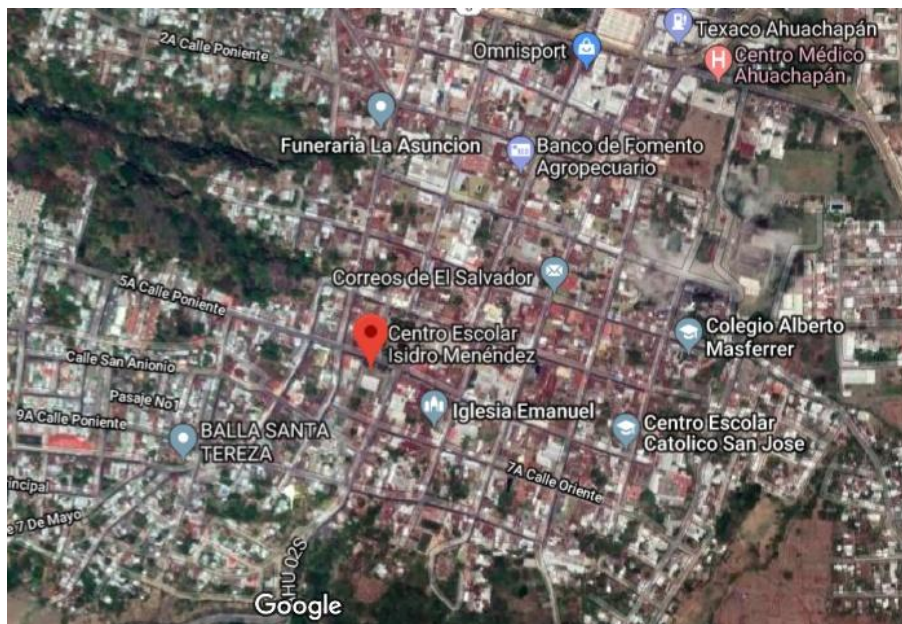
Ministerio de Educación. (2004). *Gestión Organizativa 2*. ImprentaNacional:San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. (2008). *Normativa de Funcionamiento Institucional*, documento 5. ImprentaNacional: San Salvador.

Ministerio de Educación. (2008). *Organización Escolar Efectiva*, documento 3. ImprentaNacional:San Salvador.

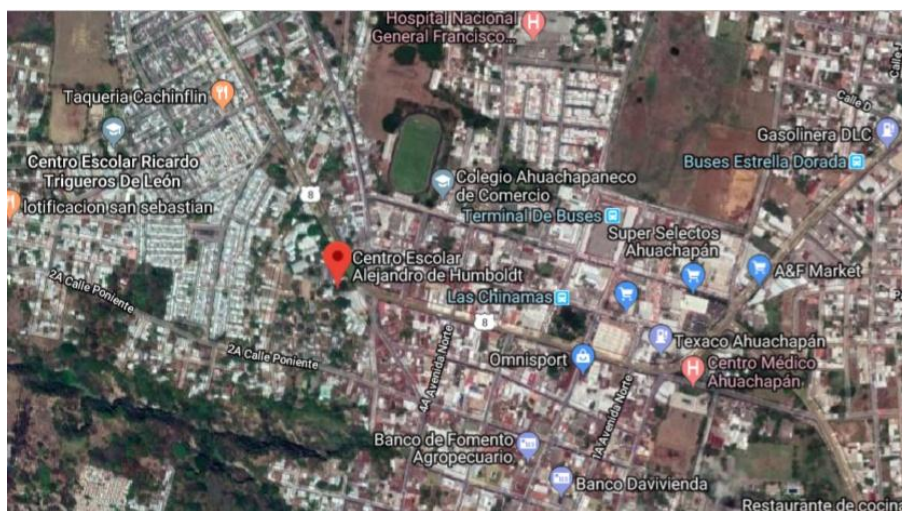
Anexos

Anexo1. Mapa de ubicación C.E Isidro Menéndez.



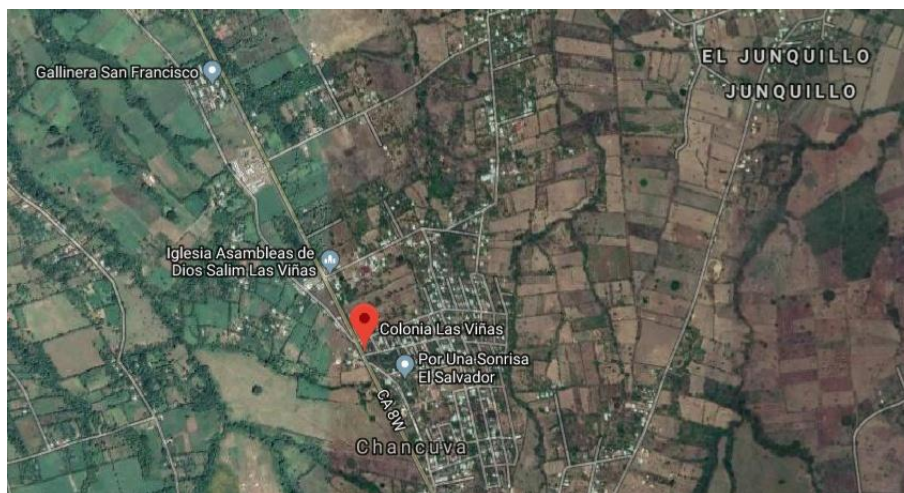
Fuente: Google maps

Anexo 2. Mapa de ubicación C.E Alejandro de Humboldt.



Fuente: Google maps

Anexo 3. Mapa de ubicación C.E Colonia Las Viñas.



Fuente: Google maps

Anexo 4. Instrumento para director, subdirector y Asesor



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

CUESTIONARIO

Objetivo: Recopilar datos, acerca de la incidencia de la organización administrativa escolar que permita establecer la relación con el clima o ambiente de los centros escolares en estudio.

Indicación: El siguiente cuestionario es anónimo, por favor lea cada planteamiento y responda con una “X” de acuerdo con lo requerido.

Fecha: _____

C. E. Alejandro de Humboldt C.E. Isidro Menéndez C.E. Colonia Las Viñas
Director Subdirector Asesor

1. ¿La planeación de la organización educativa, se refleja en las actividades que se realizan en el centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

2. ¿La organización escolar responde a las necesidades de la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

3. ¿La administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y otros, es eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

4. ¿Existe apoyo del director en los procesos académicos de la institución?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

5. ¿Participan los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
6. ¿Las actividades del centro escolar se desarrollan de acuerdo al tiempo en que han sido programadas en el cronograma de actividades?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
7. ¿Se involucran los docentes en actividades organizativas del centro educativo?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Participan los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares del centro escolar?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
9. ¿Los espacios físicos de la institución están distribuidos acorde a las necesidades de la población educativa?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Existe una comunicación efectiva entre la comunidad educativa?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
11. ¿Se estimula y reconoce el trabajo de la comunidad educativa?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
12. ¿Se realizan círculos de estudio en el centro escolar?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
13. ¿Existe iniciativa en el personal docente, para asistir a formaciones académicas?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
14. ¿La organización del centro escolar se realiza atendiendo las competencias del personal?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
15. ¿En el centro escolar se observa la práctica de valores?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
16. ¿Se promueve el liderazgo en los estudiantes?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
17. ¿En el personal directivo y docente del centro educativo se evidencia el liderazgo?
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
18. ¿En el centro escolar se evidencia el sentido de pertenencia hacia la institución?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

19. ¿Se asigna la carga académica de acuerdo a la especialidad y experiencia de los docentes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

20. ¿Se involucra al personal docente en las funciones y comités, tomando en cuenta sus aptitudes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

21. ¿Se distribuyen eficazmente los recursos financieros en la satisfacción de necesidades académicas, deportivas, artísticas y de convivencia?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

22. ¿El centro escolar se encuentra señalizado de acuerdo al Plan de Protección Escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

23. ¿Se da cumplimiento a la jornalización de acuerdo a los tiempos programados?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

24. ¿La distribución del material didáctico es acorde a las necesidades educativas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

25. ¿Se organiza y utiliza el recurso tecnológico de forma eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Anexo5. Instrumento para Docentes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Objetivo: Recopilar datos, acerca de la incidencia de la organización administrativa escolar que permita establecer la relación con en el clima o ambiente de los centros escolares en estudio.

Indicación: El siguiente cuestionario es anónimo, por favor lea cada planteamiento y responda con una “X” de acuerdo con lo requerido.

Fecha: _____

C. E. Alejandro de Humboldt C.E. Isidro Menéndez C.E.Colonia Las Viñas

1. ¿La planeación de la organización educativa, se refleja en las actividades que se realizan en el centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

2. ¿La organización escolar responde a las necesidades de la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

3. ¿La administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y otros, es eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

4. ¿Existe apoyo del director en los procesos académicos de la institución?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

5. ¿Participan los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

6. ¿Las actividades del centro escolar se desarrollan de acuerdo al tiempo en que han sido programadas en el cronograma de actividades?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

7. ¿Se involucran los docentes en actividades organizativas del centro educativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

8. ¿Participan los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares del centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

9. ¿Los espacios físicos de la institución están distribuidos acorde a las necesidades de la población educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

10. ¿Existe una comunicación efectiva entre la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

11. ¿Se estimula y reconoce el trabajo de la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

12. ¿Se realizan círculos de estudio en el centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

13. ¿Existe iniciativa en el personal docente, para asistir a formaciones académicas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

14. ¿La organización del centro escolar se realiza atendiendo las competencias del personal?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

15. ¿En el centro escolar se observa la práctica de valores?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

16. ¿Se promueve el liderazgo en los estudiantes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

17. ¿En el personal directivo y docente del centro educativo se evidencia el liderazgo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

18. ¿En el centro escolar se evidencia el sentido de pertenencia hacia la institución?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

19. ¿Se asigna la carga académica de acuerdo a la especialidad y experiencia de los docentes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

20. ¿Se involucra al personal docente en las funciones y comités, tomando en cuenta sus aptitudes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

21. ¿Se distribuyen eficazmente los recursos financieros en la satisfacción de necesidades académicas, deportivas, artísticas y de convivencia?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

22. ¿El centro escolar se encuentra señalizado de acuerdo al Plan de Protección Escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

23. ¿Se da cumplimiento a la jornalización de acuerdo a los tiempos programados?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

24. ¿La distribución del material didáctico es acorde a las necesidades educativas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

25. ¿Se organiza y utiliza el recurso tecnológico de forma eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Anexo 6. Instrumento para padres de familia



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

CUESTIONARIO PARA PADRES DEL CDE

Objetivo: Recopilar datos, acerca de la incidencia de la organización administrativa escolar que permita establecer la relación con en el clima o ambiente de los centros escolares en estudio.

Indicación: El siguiente cuestionario es anónimo, por favor lea cada planteamiento y responda con una “X” de acuerdo con lo requerido.

Fecha: _____

C. E. Alejandro de Humboldt C.E. Isidro Menéndez C.E. Colonia Las Viñas

1.1 ¿La planeación de la organización educativa, se refleja en las actividades que se realizan en el centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

5.2 ¿Participan los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

7.3 ¿Se involucran los docentes en actividades organizativas del centro educativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

8.4 ¿Participan los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares del centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

9.5 ¿Los espacios físicos de la institución están distribuidos acorde a las necesidades de la población educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

10.6 ¿Existe una comunicación efectiva entre la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

11.7 ¿Se estimula y reconoce el trabajo de la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

15.8 ¿En el centro escolar se observa la práctica de valores?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

21.9 ¿Se distribuyen eficazmente los recursos financieros en la satisfacción de necesidades académicas, deportivas, artísticas y de convivencia?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Anexo 7. Instrumento para estudiantes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

LICENCIATURA EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Objetivo: Recopilar datos, acerca de la incidencia de la organización administrativa escolar que permita establecer la relación con en el clima o ambiente de los centros escolares en estudio.

Indicación: El siguiente cuestionario es anónimo, por favor lea cada planteamiento y responda con una “X” de acuerdo con lo requerido.

Fecha: _____

C. E. Alejandro de Humboldt C.E. Isidro Menéndez C.E. Colonia Las Viñas

1.1 ¿La planeación de la organización educativa, se refleja en las actividades que se realizan en el centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

4.2 ¿Existe apoyo del director en los procesos académicos de la institución?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

5.3 ¿Participan los integrantes del CDE en las diferentes actividades del centro educativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

7.4 ¿Se involucran los docentes en actividades organizativas del centro educativo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

8.5 ¿Participan los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares del centro escolar?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

9.6 ¿Los espacios físicos de la institución están distribuidos acorde a las necesidades de la población educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

10.7 ¿Existe una comunicación efectiva entre la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

11.8 ¿Se estimula y reconoce el trabajo de la comunidad educativa?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

15.9 ¿En el centro escolar se observa la práctica de valores?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

16.10 ¿Se promueve el liderazgo en los estudiantes?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

21.11 ¿Se distribuyen eficazmente los recursos financieros en la satisfacción de necesidades académicas, deportivas, artísticas y de convivencia?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

25.12 ¿Se organiza y utiliza el recurso tecnológico de forma eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Anexo 8. Cuadro de tabulación de información Centro Escolar Colonia las Viñas

N°	DOCENTE				T	ESTUDIANTES				T	PADRES				T	DIRECTOR/SUBD				T	ASESOR				T			
	S	CS	AV	N		S	CS	AV	N		S	CS	AV	N		S	CS	AV	N		S	CS	AV	N				
1	8	1	0	0	9	20	6	2	1	29	3	1	1	0	5	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
2	4	5	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
3	4	2	3	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	
4	9	0	0	0	9	25	2	1	1	29	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
5	4	5	0	0	9	14	7	7	1	29	2	2	1	0	5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
6	4	5	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
7	9	0	0	0	9	20	7	1	1	29	1	3	1	0	5	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
8	5	4	0	0	9	17	10	1	1	29	1	4	0	0	5	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
9	8	0	1	0	9	17	8	3	1	29	1	3	1	0	5	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
10	2	7	0	0	9	16	12	0	1	29	0	0	5	0	5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
11	5	4	0	0	9	19	8	1	1	29	0	3	2	0	5	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
12	5	0	4	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	
13	6	3	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
14	6	3	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
15	8	0	1	0	9	20	5	3	1	29	0	3	2	0	5	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
16	4	5	0	0	9	16	9	3	1	29	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
17	6	3	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
18	3	4	2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	
19	7	2	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
20	7	2	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
21	7	2	0	0	9	12	9	6	2	29	0	3	2	0	5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
22	7	0	2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	
23	5	4	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	
24	5	3	1	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
25	4	2	2	1	9	17	10	0	2	29	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1

Anexo 9. Cuadro de tabulación de información Centro Escolar Isidro Menéndez

N°	DOCENTE					T	ESTUDIANTES					T	PADRES					T	DIRECTOR/SUBD					T	ASESOR					T
	S	CS	AV	N	S		CS	AV	N	S	CS		AV	N	S	CS	AV		N	S	CS	AV	N		S	CS	AV	N		
1	31	5	5	1	42	34	37	12	0	83	3	3	0	0	6	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1					
2	18	20	4	0	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1					
3	5	29	8	0	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	1						
4	10	30	2	0	42	57	8	16	2	83	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	1					
5	6	13	17	6	42	19	40	17	7	83	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1					
6	25	17	0	0	42	0	0	0	0	0	3	3	0	0	6	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1					
7	20	21	1	0	42	57	17	8	1	83	3	3	0	0	6	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1					
8	21	21	0	0	42	30	35	14	4	83	4	2	0	0	6	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
9	23	15	3	1	42	34	23	21	5	83	0	6	0	0	6	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1					
10	5	26	4	7	42	42	24	16	1	83	0	4	2	0	6	0	2	0	0	2	0	0	1	0	1					
11	4	14	12	12	42	37	33	13	0	83	0	2	4	0	6	0	2	0	0	2	0	0	1	0	1					
12	4	10	16	12	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	1	1					
13	6	17	12	7	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	1					
14	9	24	8	1	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1					
15	6	35	1	0	42	56	21	6	0	83	1	2	3	0	6	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1					
16	7	26	7	2	42	43	26	13	1	83	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	1					
17	11	24	5	2	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1					
18	7	26	5	4	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1					
19	14	20	5	3	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1					
20	21	10	3	8	42	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1					
21	8	23	5	6	42	42	26	15	0	83	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1					
22	18	18	5	1	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1					
23	18	18	5	1	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
24	8	27	2	5	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1					
25	2	23	15	2	42	14	23	22	24	83	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	1					

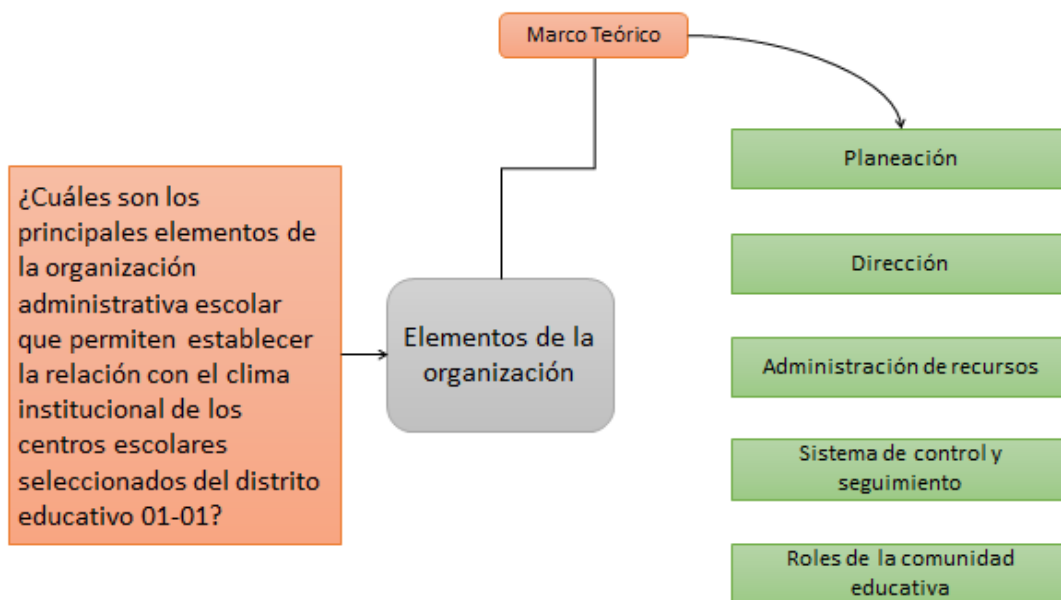
Fuente: equipo de investigación

Anexo 10. Cuadro de tabulación de información Centro Escolar Alejandro de Humboldt

N°	DOCENTE					T	ESTUDIANTES					T	PADRES					T	DIRECTOR/SUBD					T	ASESOR					T
	S	CS	AV	N	S		CS	AV	N	S	CS		AV	N	S	CS	AV		N	S	CS	AV	N							
1	11	16	0	0	27	55	51	17	2	125	3	3	0	0	6	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1					
2	5	22	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
3	13	14	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1					
4	7	20	0	0	27	93	16	14	2	125	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	1					
5	8	14	5	0	27	55	46	20	4	125	3	3	0	0	6	1	1	0	0	2	0	1	0	0	1					
6	4	22	1	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
7	15	12	0	0	27	82	25	15	3	125	3	3	0	0	6	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1					
8	8	19	0	0	27	49	51	23	2	125	4	2	0	0	6	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
9	9	18	0	0	27	56	46	22	1	125	0	5	1	0	6	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1					
10	6	21	0	0	27	60	46	17	2	125	0	4	2	0	6	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1					
11	8	15	4	0	27	51	51	22	1	125	0	3	3	0	6	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1					
12	5	12	10	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1					
13	2	21	4	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1					
14	11	9	7	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1					
15	2	18	7	0	27	73	33	15	4	125	1	3	2	0	6	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1					
16	2	23	2	0	27	58	44	20	3	125	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
17	11	14	2	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
18	12	15	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1					
19	5	17	5	0	27	69	38	8	10	125	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	1					
20	15	12	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	1					
21	3	24	0	0	27	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1					
22	15	5	7	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1					
23	2	18	7	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1					
24	2	16	9	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0	0	1					
25	6	17	4	0	27	62	32	21	10	125	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	1					

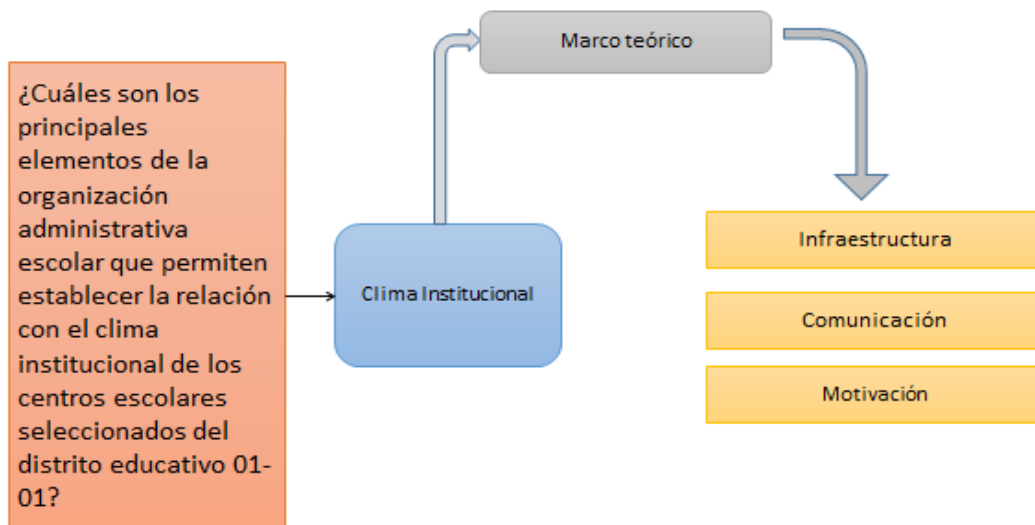
Fuente: equipo de investigación

Anexo 11: planteamiento de temas de marco teórico, relacionados con la pregunta 1.



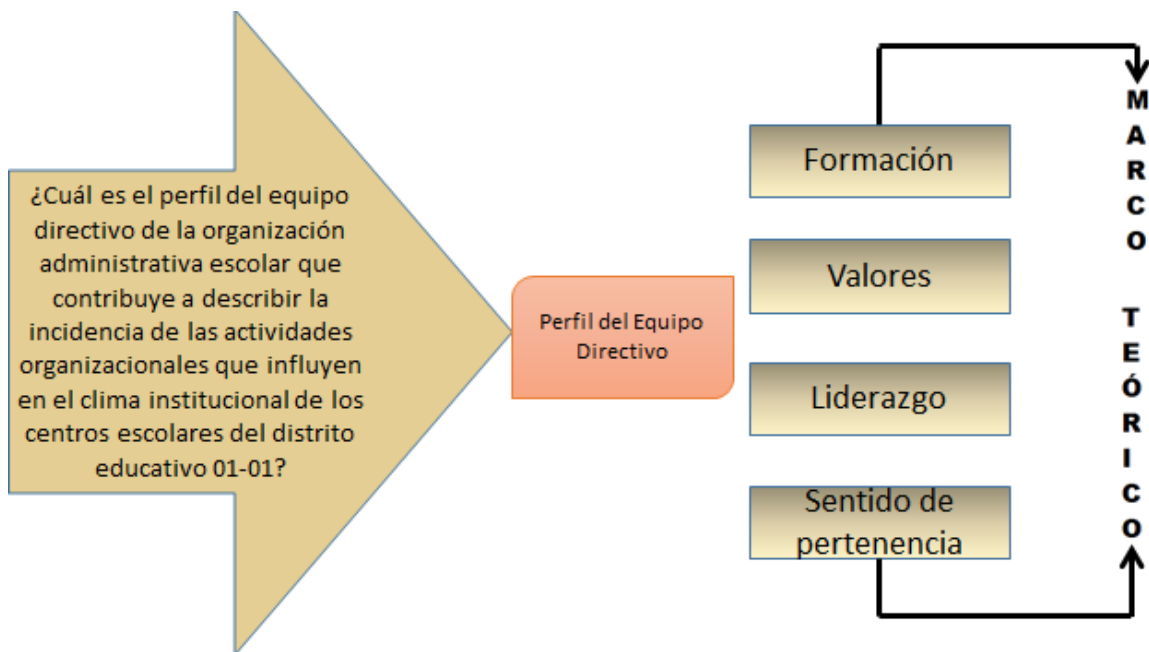
Fuente: equipo investigador

Anexo 12: planteamiento de temas de marco teórico, relacionados con la pregunta 2.



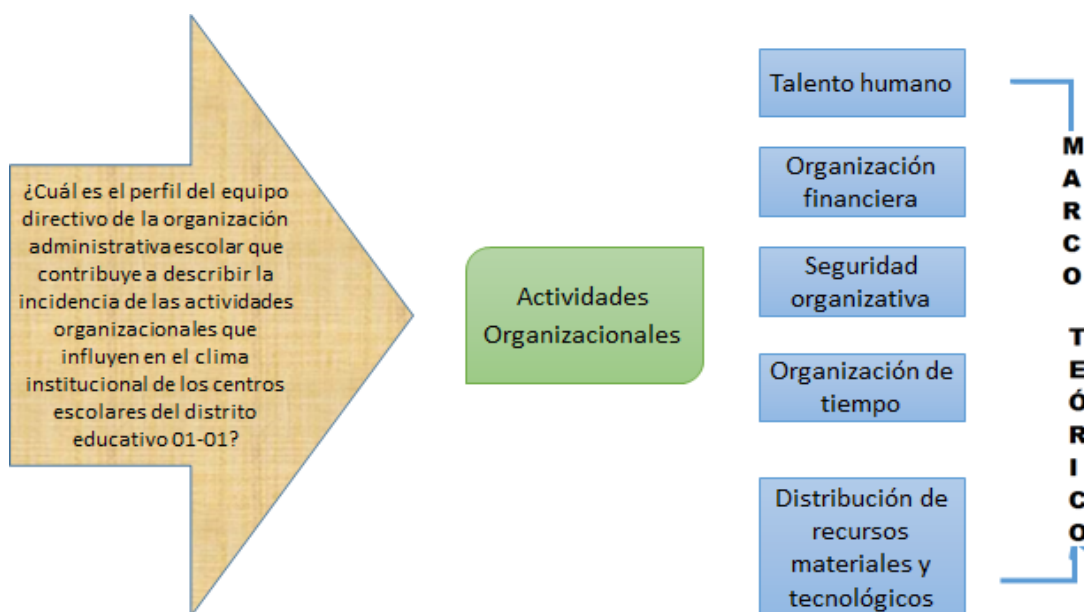
Fuente: equipo investigador

Anexo 13 planteamientos de temas de marco teórico, relacionados con la pregunta 3.



Fuente: equipo de investigación

Anexo 14 relación de variables con la pregunta 4



Fuente: equipo de investigación