

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



**TRABAJO DE GRADO
ESTUDIO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA –
PEDAGÓGICA Y LA DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA EN EL CENTRO
ESCOLAR CANTÓN SAN LUIS, COMPLEJO EDUCATIVO DOCTOR
ALBERTO LUNA, COMPLEJO EDUCATIVO LOTIFICACIÓN EL ROSARIO,
MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO, DEPARTAMENTO DE
SANTA ANA, DURANTE EL AÑO 2018**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN,
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

**PRESENTADO POR
SUSANA YESENIA CHINCHILLA MENJIVAR
SARA SILVIA CORADO
TATIANA IVETH RUIZ ÁVALOS
IRIS VIOLETA RUÍZ MARTÍNEZ
MARLIN VERÓNICA VÁSQUEZ DE AFANE**

**DOCENTE ASESOR
LICENCIADO MAURICIO ORLANDO SANTIAGO MIRA**

**FEBRERO, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



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 MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



Dr. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICE-DECANO

M. Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

DIRECTORA DE PROYECTOS ACADEMICOS ESPECIALES

Agradecimientos

Agradecemos a Dios Todopoderoso que con su amor nos brindó la vida, cada día nos demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser. Nos ha permitido realizarnos como profesionales para apoyar a la familia y ser personas de bien.

A nuestro docente director Licenciado Mauricio Orlando Santiago Mira, por compartir sus conocimientos, su empeño, ayuda incondicional durante el proceso de investigación. A los jurados por estar siempre con la disposición de ayudarnos a mejorar nuestro Trabajo de Grado.

A los Centros Escolar Cantón San Luis, Complejo Educativo Doctor Alberto Luna, Complejo Educativo Lotificación El Rosario, por brindarnos su apoyo y espacio para realizar este estudio en sus centros educativos, su ayuda fue muy valiosa para lograr esta meta.

Al equipo de trabajo por todos estos años trabajando arduamente para finalizar con nuestra carrera, no ha sido fácil el camino pero como equipo hemos salido adelante. A todas las personas que de alguna manera estuvieron pendientes durante esta investigación ya sea con sus consejos o con su apoyo moral.

Finalmente a la Universidad de El Salvador, que pensando en los intereses de los docentes creó un plan alternativo, para darle continuidad a la formación de maestros con la modalidad de Plan Especial. Muchas gracias.

ÍNDICE

Introducción	viii
Capítulo I: Planteamiento del problema	10
1.1 Descripción de la situación problemática	11
1.2 Justificación	14
1.3 Categorías de estudio	16
1.4 Objetivos de la investigación	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5 Preguntas de investigación	17
1.5 Delimitación de la investigación	18
Capítulo II: Marco teórico	19
2.1 Aproximación histórica del problema	20
2.2 Base teórica	21
2.2.1 Gestión administrativa – pedagógica	21
2.2.2 Ética profesional	21
2.2.3 Formación continua	22
2.2.4 Liderazgo pedagógico y administrativo	23
2.2.5 Competencias humanas	24
2.2.6 Comunicación efectiva	25
2.2.7 Relaciones humanas	26
2.2.8 Competencias técnicas	27
2.2.9 Innovación pedagógica	28
2.2.10 Compromiso social	29
2.2.11 Práctica participativa y democrática	30
2.3 Marco legal	31
2.3.1 Aplicación normativa y legal	31
2.3.2 Ley de asuetos y vacaciones	35
2.4 Marco conceptual	35
Capítulo III: Métodos y técnicas de la investigación	37
3.1 Tipo de método	38
3.2 Tipo de estudio	39
3.3 Sujetos de estudio	40
3.4 Técnicas e instrumentos	41
3.5 Procedimiento del análisis de datos	43
Capítulo IV: Análisis de resultados	45
4.1 Análisis de resultados	46

4.1.1 Triangulación de la información.....	46
Tesis fundamentales de la gestión pedagógica-administrativa.....	53
4.1.2 Análisis de cuestionarios y guía de observación	56
4.2 Interpretación de resultados.....	62
4.2.1 Sobre las prácticas de gestión administrativa y pedagógica	62
4.2.2 Sobre los lineamientos de la <i>Dirección Escolar Efectiva</i>	65
4.3 Comparación entre la gestión administrativa pedagógica y los lineamientos de la Dirección Escolar Efectiva	68
1. Ética profesional.....	68
1.1 Semejanzas.....	68
1.2 Diferencias.....	68
2. Formación continua	68
3. Liderazgo pedagógico	69
4. Competencias humanas	69
5. Comunicación efectiva	70
6. Relaciones humanas	70
7. Competencias técnicas	71
8. Innovación pedagógica.....	71
9. Compromiso social	71
10. Práctica participativa y democrática.....	72
11. Aplicación normativa y legal.....	72
Capítulo V: Conclusiones	80
Referencias.....	85
Anexos.....	89

Índice de tablas

Tabla 1 Categorías comparativas	16
Tabla 2 Población de estudiantes	40
Tabla 3 Población de docentes y directores	40
Tabla 4 Matriz de análisis de contenido	43
Tabla 5 Matriz de vaciado de información.....	46
Tabla 6 Objeto de análisis	73

Introducción

El estudio propuesto en este documento es un intento por teorizar y comparar dos aspectos altamente relevantes para la dirección escolar actual. Uno de ellos es la Gestión Administrativa y Pedagógica que está relacionada a la utilización y distribución de talento humano, recursos materiales y didácticos, los cuales favorecen e influyen en el desarrollo del currículo. Otro aspecto es la Dirección Escolar Efectiva como documento de orientación dirigido a los directores de las instituciones educativas de nuestro país, y que recoge de forma puntual las funciones y herramientas requeridas para alcanzar un estándar de efectividad en un centro escolar. Por tanto, se tiene como intención analizar estos elementos bajo un estudio comparativo dirigido por el método cualitativo.

El documento está integrado por tres capítulos. El primero contiene información sobre el planteamiento del problema donde se expone la situación que motiva este estudio. Además, se presenta las razones principales que justifican la investigación, el enunciado del problema, la matriz de categorías con sus respectivas subcategorías, los objetivos y la delimitación de la investigación.

El segundo capítulo aborda el marco teórico. Este está constituido por una breve reseña sobre los antecedentes del problema e incluye tanto la Gestión Administrativa- Pedagógica como la Dirección Escolar Efectiva y sus subcategorías entre las cuales se desatacan: la gestión administrativa, la gestión pedagógica, formación de directores, liderazgo y otros. Además, hace referencia al marco legal y el marco conceptual.

El tercer capítulo está referido al marco metodológico, el cual expone el método que orienta la investigación, el tipo de estudio elegido y las técnicas e instrumentos seleccionados para ser aplicados durante la recolección de información, procesamiento y análisis de los datos.

El cuarto capítulo consta de la integración y análisis e interpretación de resultados de los instrumentos mencionados, explicando en cada caso los porcentajes derivados de las respuestas de los actores institucionales, para estructurar las conclusiones a los diversos procesos, creando una propuesta que se encause a la construcción de un modelo de gestión administrativo pedagógico.

El quinto capítulo, da a conocer las conclusiones a las que se llegaron con los resultados obtenidos, los análisis e interpretaciones. Por último, se presentan las referencias y los anexos constituidos por los instrumentos de recolección de información.

Capítulo I

Planteamiento del problema

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la situación problemática

La dirección escolar actual enfrenta una serie de retos tanto de orden administrativo como pedagógico, sin dejar de lado los aspectos morales y humanos; cabe destacar que la gestión administrativa- pedagógica de un centro educativo no es una acción espontánea, pues está conducida por normativas, leyes u orientaciones. Para el caso, El Ministerio de Educación en el año 2008 proporcionó un conjunto de documentos bajo el título de *Gestión Escolar Efectiva* que tenían como finalidad ser una guía para la práctica direccional de los centros educativos.

Esta agrupación de orientaciones aparece en torno al Plan Nacional de Educación 2021 y está constituido básicamente por cinco documentos, los cuales son: Gestión Escolar Efectiva, Guía para la elaboración o revisión de PEI y PEA, Organización Efectiva, Dirección Escolar Efectiva y Normativa para el funcionamiento institucional (Ministerio de Educación de El Salvador, MINED, 2008a, 2008b, 2008c, 2008d, 2008e).

El primer documento aborda la gestión escolar y sus componentes para alcanzar la efectividad, entre los cuales destacan el planeamiento institucional, dirección y organización escolar efectiva y la normativa de funcionamiento institucional (MINED, 2008a), pues estos son relevantes para gestionar de manera ordenada y efectiva el centro escolar.

El segundo libro contiene las directrices para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA). Este documento “orienta de forma sencilla para que se construyan los elementos que componen el PEI y el PEA” (MINED, 2008b, P:5). Es decir, es un apoyo para identificar quiénes, qué, cómo y para qué se realizarán las actividades escolares.

El tercero desarrolla los componentes claves para la organización institucional, dentro de los cuales destacan: la organización escolar y su utilidad, responsables de organizar la escuela, asistencia técnica y otros elementos prácticos que deben tomarse en consideración para el funcionamiento del centro escolar y así alcanzar los parámetros de efectividad necesarios tanto a nivel académico como social (MINED, 2008c).

El cuarto documento de la serie es una guía de orientación para el director en sus funciones administrativas y pedagógicas (MINED, 2008d), ya que es la persona del director

en quien recae de forma directa las responsabilidades de organizar, guiar y dirigir el centro educativo.

Finalmente, el documento cinco presenta la base legal que respaldan las prácticas directivas de un centro escolar (MINED, 2008e), siendo necesarias para lograr el orden y la efectividad requeridas en el ejercicio de la gestión administrativa y pedagógica de un centro.

Para la presente investigación solo se abordó el documento de la *Dirección Escolar Efectiva*, pues es elemental para guiar las prácticas ejecutadas por el director; de hecho, el Ministerio de Educación se refiere a él puntualizando que “pretende brindar a los directores de los centros educativos un conjunto de orientaciones que les ayuden en su trabajo cotidiano y que, de ponerlas en práctica, les servirán para alcanzar mayor efectividad en la gestión escolar” (MINED, 2008a, p:5).

Es decir, es una herramienta que expone las principales funciones del director desde dos perspectivas: *administrativa*, la cual siempre ha sido vista como principal objetivo de la gestión escolar, y *pedagógica*, que está centrada en los procesos pedagógicos y abierta a la comunidad. Estos aspectos son abordados con claridad y señalando acciones concretas para su ejecución.

Por tanto, se considera oportuno el estudio de esta guía de orientación a los directores, pues sigue siendo fundamento para su práctica diaria en la gestión administrativa-pedagógica. Si bien es cierto, existen otros documentos que regulan la figura del director educativo y su gestión administrativa y pedagógica, tales como la *Ley General de Educación*, la *Ley de la Carrera Docente*, el *Reglamento de la Carrera Docente*, y en la actualidad, el documento *Proceso de inducción para directores, directoras, subdirectores y subdirectoras de centros escolares* (perteneciente al Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”) y otros que orientan, rigen o abordan la dirección escolar; este documento (Dirección Escolar Efectiva) es único en su naturaleza por ser una guía práctica que engloba la esencia del trabajo del director.

No obstante, aunque se posee una guía para la realización de la gestión administrativa-pedagógica de los centros escolares, esta sigue siendo identificada con la acción de administrar un centro educativo, orientada principalmente al manejo de recursos económicos o tangibles; de este modo, difiere al modelo de dirección escolar *efectiva*, la cual se interesa también por otros aspectos de orden pedagógico, administrativo, humano, ético y profesional.

En otras palabras, la gestión administrativa-pedagógica no implica solo poseer las habilidades para administrar ciertos recursos, sino hacerlo con *efectividad* y en varias dimensiones, para logra incidir en una verdadera transformación social, considerando la efectividad como la garantía de aprendizajes significativos y la formación de individuos conscientes que desde sus lugares de acción sean gestores de un nuevo orden social más humano y justo.

El análisis de esta problemática se vuelve imperativo, pues una dirección escolar mutilada en su esencia frenará el avance de la educación y repercutirá en detrimento de una sociedad que exige efectividad y ciudadanos que se desenvuelvan de forma integral. Respecto a lo anterior, el documento *Dirección Escolar Efectiva* expresa, que la dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida (MINED, 2008a, p:5).

Esto plantea de forma clara la necesidad de analizar la dirección escolar y su vínculo imprescindible con dirección escolar efectiva, no sólo de la manera que tradicionalmente se ha entendido, sino en toda su dimensión; o sea, incluyendo aspectos administrativos, sin excluir la parte pedagógica, ni el componente humano y social.

Los centros escolares están siendo dirigidos por personas que asumen la responsabilidad de un cargo y buscan las formas de orientar los procesos de la mejor manera, sin embargo, en la mayoría de los casos, no han sido formados para enfrentar ese reto, muchos carecen de las habilidades de comunicación y empatía o no poseen claridad en lo que conlleva el liderazgo. Lo anterior no permite alcanzar la calidad anhelada; a pesar de los esfuerzos realizados. Todo esto es un fenómeno latente que confirma que la dirección escolar actual precisa ser realmente efectiva.

Como ya se mencionó, este estudio involucra varios aspectos. Uno de ellos es la formación profesional de las personas que ostentan el cargo de dirección en un centro escolar, pues esta actividad requiere de un conocimiento básico de las funciones para su ejecución de manera efectiva, cabe mencionar, que entre las funciones propias del director se encuentran: legalizar documentos, establecer buenas relaciones con los padres de familia, emitir informes, elaborar y reestructurar el proyecto educativo institucional, evaluar el desempeño docente, es decir en términos generales; planificar, organizar, dirigir y dar seguimiento de todo el proceso durante el año lectivo para rendir cuentas a la comunidad educativa (Asamblea Legislativa, 1995).

Otros aspectos son la ética y el liderazgo en el desempeño de esta función, pues es fundamental para evitar abusos en el cargo. Al respecto, Delgado (2004) opina que: Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (p:195).

Además, el documento *Dirección Escolar Efectiva* agrega respecto a la gestión administrativa, la gestión pedagógica y las competencias humanas. La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. (El Salvador, MINED, 2008a, p:8).

En resumidas cuentas, la función directiva de un centro escolar es una acción que integra diversos aspectos que el director debe tomar en cuenta para enfrentar los desafíos de la educación actual y de toda una sociedad que exige calidad y efectividad. Para se cuenta con herramientas guían la labor directiva, pero que no siempre son aplicadas consciente y responsablemente.

La unidad de estudio para esta investigación son los centros escolares: Cantón San Luis; Complejo Educativo Doctor Alberto Luna, y Complejo Educativo Lotificación El Rosario, todos del Municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana, siendo elementos importantes los encargados de la dirección junto a la comunidad educativa.

1.2 Justificación

La gestión administrativa y pedagógica son los componentes básicos para que exista una buena organización escolar y esta a su vez influye directamente en el logro de los objetivos de aprendizaje dentro de una institución educativa, garantizando un ambiente de armonía, democracia y calidad. Si bien es cierta esta tarea está asignada al director de quien se demanda compromiso y liderazgo, se logra a través del trabajo en equipo y el involucramiento de toda la comunidad educativa.

Por eso, el MINED (2008) reconoce la gestión administrativa pedagógica como el vehículo por medio del cual se transmite ideas, pensamientos, propuestas, acciones y metas que le permite al ser humano interactuar con los demás y sobre su propia realidad.

Ante el constante desarrollo de los procesos en la organización institucional que los directores ejecutan a través de la gestión administrativa pedagógica, influyen factores sociales,

económicos, políticos y culturales, entre otros, en donde la acción de éste como líder o representante de la comunidad educativa, es fundamental para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo que sus decisiones faciliten procesos y contribuyan a que, en términos generales, todo lo que tenga que ver con el centro escolar marche bien, cumpliendo con los parámetros que establece el MINED y con las exigencias de la comunidad educativa local.

En el país, los directores de los centros escolares tienen funciones administrativas y pedagógicas afectando directa o indirectamente su desempeño óptimo, por ello es importante establecer la relación existente entre ambas áreas y la organización institucional. Por lo que, esta investigación se realizó con el propósito de ampliar los conocimientos sobre la organización y funcionamiento de los centros escolares. Es importante, además, determinar la carga de trabajo de los directores y si estas son tendientes a lo administrativo o a lo pedagógico, determinando también el tiempo dedicado a tal aspecto.

Otra razón por la que se decidió realizar este estudio es que no hay investigaciones realizadas que comparen la práctica de la gestión administrativa-pedagógica de los centros escolares con los lineamientos dados en el documento *Dirección Escolar Efectiva*, por lo que se volvió relevante conocer de primera mano esa realidad de la gestión y su apego a los lineamientos educativos institucionales. Es de aclarar que la única investigación cercana a la problemática de estudio es una titulada *Gestión administrativa de los consejos directivos escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y la innovación educativa de los docentes del tercer ciclo del distrito 0611 del municipio de san marcos, departamento de san salvador, año 2012-2013* (Argueta, García y Henríquez, 2014), cuyo problema planteado giraba a si la gestión administrativa era correspondiente con la calidad de la organización y planificación del PEA, no obstante, tal como ya se mencionó, no aborda el método comparativo ni los lineamientos de la Dirección escolar efectiva.

La gestión administrativa pedagógica es importante porque permitirá que la organización sea efectiva, una organización institucional favorece los aprendizajes y conduce a lograr la formación integral del estudiantado, tal como lo establece la Constitución Política de la República de El Salvador en el Artículo 55, inciso A el cual se refiere cita los fines de la Educación, y dice textualmente: Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social.

Por tanto, se justifica la realización de esta investigación, que tiene como fin fundamental realizar un estudio comparativo sobre la gestión administrativa pedagógica y la dirección

escolar efectiva en las instituciones de los centros escolares en estudio durante el primer semestre del año 2018, la cual ampliará los conocimientos sobre el desempeño de los directores en las instituciones educativas.

1.3 Categorías de estudio

Para el presente estudio, se realiza un primer acercamiento teórico al problema que se ha investigado. En ese sentido, y de acuerdo a las primeras lecturas de teóricos y documentos oficiales del Ministerio de Educación, se plantea la siguiente tabla que contiene las categorías que serán objetos de comparación en el capítulo III.

Tabla 1 *Categorías comparativas*

- Ética profesional	-Práctica participativa y democrática
- Formación continua	-Liderazgo pedagógico y administrativo
- Comunicación efectiva	-Compromiso social
- Relaciones humanas	-Innovación pedagógica
- Competencias técnicas	-Aplicación normativa y legal
- Competencias humanas	

Se debe tener en cuenta que para realizar estudios comparativos, es necesario que las cualidades a comparar sean comunes a la naturaleza de ambos objetos que serán comparados, (Raventós, 1983), por consiguiente, las subcategorías comparativas propuestas están presentes en ambas categorías, es decir, en la gestión administrativa pedagógica y en la Dirección Escolar Efectiva.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Comparar la gestión administrativa – pedagógica de las direcciones escolares con la Dirección Escolar Efectiva realizada por directores de los centros escolares: Cantón San Luis, Complejo Educativo Doctor Alberto Luna y Complejo educativo Lotificación El Rosario.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de gestión administrativa y pedagógica de la dirección escolar de los centros escolares: Cantón San Luis; Complejo Educativo Doctor

Alberto Luna, y Complejo Educativo Lotificación El Rosario a fin de verificar su pertinencia con los lineamientos de la Dirección Escolar Efectiva.

- Identificar las orientaciones de la gestión administrativa y pedagógica propuestos en el documento *Dirección escolar efectiva* en cuanto a las funciones y prácticas del director dentro de un centro escolar con el propósito de verificar la aplicación por parte de la dirección escolar de los centros escolares: Cantón San Luis; Complejo Educativo Doctor Alberto Luna, y Complejo Educativo Lotificación El Rosario.
- Establecer diferencias, semejanzas y relaciones entre las prácticas de la gestión administrativa y pedagógica de las direcciones escolares y las orientaciones de la *Dirección Escolar Efectiva* que permitan conocer el grado de vinculación en la práctica administrativa.

1.5 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las prácticas de gestión administrativa y pedagógica de la dirección escolar de los centros escolares: Cantón San Luis; ¿Complejo Educativo Doctor Alberto Luna, y Complejo Educativos Lotificación El Rosario?
- ¿Cuáles son las orientaciones de la gestión administrativa y pedagógica propuestos en la *Dirección escolar efectiva* en cuanto a las funciones y prácticas del director dentro de un centro escolar?
- ¿Cuáles son las diferencias, semejanzas y relaciones entre las prácticas de la gestión administrativa y pedagógica de las direcciones escolares y las orientaciones de la *Dirección escolar efectiva*?

1.5 Delimitación de la investigación

Temporal

La presente investigación se llevó a cabo entre el período de febrero a agosto del 2018.

Espacial

La investigación fue realizada en los Centros Escolares: Cantón San Luis, Complejo Educativo Doctor Alberto Luna, Complejo Educativo Lotificación El Rosario pertenecientes al municipio de San Sebastián Salitrillo, departamento de Santa Ana.

Teórico

Para esta investigación, se utilizaron los lineamientos contenidos en la Gestión Escolar Efectiva, la guía para la elaboración proyecto educativo institucional y la Normativa de funcionamiento, Organización escolar efectiva, específicamente en el libro número cuatro *Dirección Escolar Efectiva* (MINED, 2008a). Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones (Sandín, 2003). Introducción a la Educación Comparada (Olivera, 1991). y como parte de la base legal se tomará de la Ley de la Carrera Docente, Ley General de Educación y Ley de Ética Gubernamental.

Capítulo II

Marco teórico

Marco teórico

2.1 Aproximación histórica del problema

La administración es un área amplia que favorece al desarrollo de las actividades, esto incluye a la escuela. La coordinación, organización y supervisión de ejercer el cargo tienen sus inicios en la división del trabajo subordinado a su vez en el trabajo intelectual y manual.

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería de planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema, es por ello que se debe mencionar la definición de la administración y gestión educativa, entendiéndose como una ciencia o gobierno de una institución y conjunto de empleados de un ramo particular o de un servicio público (Martínez, 2012).

De tal manera que el término administración significa actividad cooperativa que tiene el propósito de ayudar en el logro de objetivos propuestos y lleva implícito el concepto de trabajar en una determinada comunidad. Este tipo de administración se instrumenta al ambiente educativo inicialmente por medio de la administración pública que se entiende como la función del Estado para la formulación de políticas públicas en las que se desarrollan proyectos que favorecen a la sociedad, para ello el Estado crea dependencias institucionales encargadas de instrumentar estas políticas.

En los últimos nueve años, la educación en El Salvador ha experimentado un nuevo modelo del sistema educativo al que se ha llamado Plan Social Educativo “Vamos a la escuela”, que es una visión renovada del sistema educativo nacional, se centra en un nuevo rediseño del aula y de la escuela. Las necesidades actuales y los retos de nuestro país se centran en un marco más competitivo y de mayor calidad, entendida como parte importante para impulsar al país hacia un nuevo desarrollo.

Por consiguiente, en este momento las necesidades educativas requieren de las prácticas del actual modelo, sus orígenes fueron impulsados a la atención a los discapacitados, después a los grupos vulnerables y luego a la atención educativa especializada, convirtiéndose en una visión de desarrollo territorial (MINED, 2009).

2.2 Base teórica

2.2.1 Gestión administrativa – pedagógica

La gestión escolar es una práctica profesional que se ha visto afectada por diversas problemáticas que limitan su plena ejecución. Es una labor que implica un compromiso tanto en el área administrativa como pedagógica; por tanto, exige un liderazgo bastante evidente por parte del protagonista. Requiere de múltiples esfuerzos particulares y colectivos que orienten de una manera eficaz el proceso de enseñanza aprendizaje.

Anteriormente, la dirección escolar estaba orientada principalmente a acciones administrativas. El director era un administrador del local, recursos y personal; sin embargo, la misma sociedad se ha encargado de exigir cambios significativos en esa labor y es ahí donde nace la dirección escolar efectiva que no es más que la integración de acciones administrativas y pedagógicas. El documento Dirección Escolar Efectiva (MINED, 2008) define la dirección escolar como un 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). En ese sentido, la dirección escolar efectiva debe ser participativa, transparente e inclusiva para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes y alcanzar el éxito educativo.

La dirección escolar ha avanzado mucho, su práctica evidentemente ha cambiado, pero continúa sin encajar en la dirección escolar efectiva que tiene grandes pretensiones en cuanto al aprendizaje educativo, las metas formativas y objetivos educacionales y para ello debe hacer uso de las siguientes líneas de acción.

2.2.2 Ética profesional

Uno de los factores clave para analizar la gestión administrativa - pedagógica es la ética profesional. Por tanto, es necesario tener claro el significado de este término. Éste deriva de la raíz griega *ethos* que a su vez hace referencia al comportamiento humano o capacidad para elegir entre el bien y el mal.

Para dar una aproximación más exacta, la ética se define como la ciencia que, al estudiar la conducta humana en cuanto al deber ser, traduce sus principios a exigencias prácticas que deben regular cualquier actividad, incluyendo el estudio de la misma. (García, López y Escámez, 2010). Se entiende, por tanto, que la ética es el parámetro que establece los límites

de comportamiento aceptable para la sociedad y es la norma de comportamiento que se debe cumplir. Por consiguiente, es preciso hablar de *la ética profesional*; o sea, el ejercer una profesión, en este caso la dirección de un centro escolar, tomando en cuenta los valores y la moralidad que requiere el desempeño efectivo y humano de esta función.

La ética profesional tiene a su base una ética de valores, algunos de ellos son: “justicia, honradez, honestidad, diligencia, lealtad, respeto, formalidad, discreción, honorabilidad, responsabilidad, sinceridad, probidad, dignidad y buena fe” (Hortal, 2002). Esto aplicado a la gestión escolar es motivo de verdadera reflexión, quedando de manifiesto el enorme compromiso moral de aquellos que fungen como directores y directoras, pues son ellos quienes enfrentan esta ardua tarea y requieren, evidentemente, de la calidad humana que les permita hacer de sus centros escolares, espacio de armonía y desarrollo integral. Esto puede lograrse en la medida que quienes dirigen se orienten bajo una línea de acción caracterizada por la ética profesional.

Todas las instituciones están regidas por la ética y los profesionales docentes no son la excepción. La dirección escolar generalmente es guiada por un docente quien ejerce acciones de liderazgo dentro del centro escolar y debe estar regido por un código de ética que conduzca su comportamiento en beneficio de toda la comunidad educativa.

Para López, Jover y Escámez (2010) la ética profesional tiene que construirse desde sus propias fuentes: los colectivos docentes, que proponen normas o códigos desde el conocimiento concreto del servicio y la función social que prestan; las teorías de los *pensadores éticos* y los usuarios del servicio de la docencia, directamente relacionados como son los alumnos y también familias, instituciones educativas y empleadores. Por otra parte, la ética del profesional docente, en la actual sociedad del conocimiento, tiene que ser construida entre todos los ciudadanos, a quienes afectan las decisiones que se toman en el terreno de la enseñanza y el aprendizaje (García y López, 2010:16).

La ética debe ser construida por todos los participantes del proceso educativo para que exista mayor transparencia de los procesos y de la administración de los recursos.

2.2.3 Formación continua

La docencia es una actividad ocupacional que cuenta con las características por las que se puede definir una profesión (Hortal, 2002, p:51):

- a) Presta un servicio específico a la sociedad;

- b) es una actividad encomendada y llevada a cabo por un conjunto de personas (los profesionales) que se dedican a ella de forma estable y obtienen de ella su medio de vida;
- c) los profesionales acceden a la docencia tras un largo proceso de capacitación, requisito indispensable para estar acreditados para ejercerla. d) los profesionales forman un colectivo más o menos organizado (el cuerpo docente o el colegio profesional), que tiene o pretende obtener el control monopolístico sobre el ejercicio de su profesión.

Ser un educador es una profesión que exige el cumplimiento de requisitos altamente pretensivos. Ser el administrador de un centro educativo es un reto aún mayor, pues es el que lleva la orientación del cuerpo docente, la población estudiantil y es el integrador de la comunidad educativa. Además, es quien está a cargo de la efectividad de los procesos pedagógicos, funcionales y organizativos. Desde ese punto debe ser una persona con un alto nivel de compromiso en cuanto al logro de los objetivos educacionales y metas formativas, renunciando a sus intereses personales y yendo en busca de los intereses de su profesión.

El Ministerio de Educación (MINED) ha hecho esfuerzos por conducir de una forma más efectiva la dirección de los centros escolares y para ello se han realizado múltiples capacitaciones que pretenden desaparecer los vacíos y brindar fortalezas al centro educativo; sin embargo, estas deben ser de carácter obligatorio y permanente.

2.2.4 Liderazgo pedagógico y administrativo

El director de un centro escolar, debe ser un líder pedagógico y administrativo, que vele por los intereses de toda la comunidad educativa, que centre su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora, disminuyendo el poderío burocrático en el que durante décadas se mantuvo. Debe tener visión de futuro y capacidad de innovación, pero sobre todo contribuir con el manejo de un ambiente agradable y armonía. Debe ser visionario y una gran capacidad de administración. Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez, 2010).

Sin embargo, la sociedad demanda que se cubran otras áreas como la gestión pedagógica ya que limitarse a la administración de la escuela resulta insuficiente y es ahí donde entra el liderazgo del director, quien a su vez debe evidenciar competencias para la

organización de actividades, capacidad de orientación y delegación de actividades según habilidades de cada subordinado.

El liderazgo escolar tiene su base en la necesidad de conducir de manera eficaz la institución educativa, siendo el director el principal responsable de guiar y facilitar una serie de procesos; en esa línea, el éxito de la escuela no depende del personal docente, alumnos o padres de familia, sino del director y su liderazgo profesional, influyendo motivacionalmente en el equipo docente quienes a su vez desempeñarán un rol más consciente con sus estudiantes logrando la mejora continua del quehacer educativo.

Por otra parte, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2010). En otras palabras, se trata de un liderazgo que está ligado a la enseñanza y la gestión de estrategias que contribuyan al aprendizaje de los estudiantes.

En un centro educativo el liderazgo se ve reflejado en el director, dentro de las características que debe tener en cuenta el director es, tener la capacidad para comunicarse con los docentes y comunidad educativa. A la vez debe dirigir y compartir ideas dentro de un grupo.

2.2.5 Competencias humanas

El director de un centro escolar está obligado a manejar una serie de competencias humanas que garanticen el éxito en el quehacer educativo y permitan encaminar la gestión escolar a una posición más privilegiada.

Según Zuazo (2010), la competencia es un conjunto denso, complejo, integrado y dinámico de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que un ser humano ha conseguido desarrollar a ciertos niveles de calidad; y que le hacen apto para seguir aprendiendo (significativa, funcional y permanentemente); esencialmente, hacen al sujeto competente para realizarse humanamente, socialmente y laboral o profesionalmente. Dicho de otra manera, el profesional encargado de la gestión administrativa – pedagógica de un centro escolar debe ser integral y aplicar una serie de competencias en el desempeño de su labor no solo en situaciones técnicas o gerenciales, sino en sus relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa que lidera.

En este sentido, “las competencias entrañan, además de ideas, habilidades mentales y destrezas para actuar, otros elementos que conforman el núcleo profundo de la personalidad madura, como son actitudes, valores, auto conceptos, motivos, rasgos personales, etcétera” (Zuazo, 2010, p:19). Por ello, se exige el manejo de actitudes positivas, buena práctica de valores en los que se visualice la calidad de persona de este individuo. De ello dependerá la evolución del centro, puesto que implícitamente se motiva a los subordinados a desempeñar una mejor labor educativa y los resultados formativos puedan ser más alentadores.

2.2.6 Comunicación efectiva

La comunicación entendida como tal es un arte que debe manejarse con mucha responsabilidad, pues tiene el propósito de ser efectiva y es la vía directa que permite un trato asertivo y empático con los demás. Se pretende que esta sea clara y se eviten los malos entendidos, que sea responsable y llegue a todos de la misma manera, sin ser modificada en el camino.

Villa y Poblete (2007), citado en Zuazo (2010), definen la comunicación interpersonal como el hecho de relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y mediante la expresión clara y asertiva de lo que piensa y/o siente, por medios verbales (oral y escrito) y no verbales (gestual y corporal).

Como puede notarse, estas relaciones interpersonales hacen uso de un diálogo responsable y de una madurez psicológica por parte de todos los participantes; sin embargo, también debe prestarse especial interés a los que los demás piensen y sientan poniendo a disposición la escucha empática. Con esto, se tiene claro que el objetivo de la comunicación efectiva no es debatir quien posee la razón en cuanto a la toma de decisiones sino comprender el planteamiento o sugerencias de cada uno tomando en cuenta la que sea más viable o genere mejores beneficios a la institución y al funcionamiento de esta.

La comunicación efectiva también se enfoca en la capacidad de corregir y sugerir cambios sin menospreciar el esfuerzo de los demás, teniendo en cuenta el dominio de las emociones propias.

Mantener una buena comunicación por parte de toda la comunidad educativa propiciará un clima institucional más agradable en el que el ambiente social y psicológico se vuelve una herramienta de crecimiento y para ello es necesario que el director- gerente promueva acciones como: Desarrollar mecanismos de escucha de problemas y búsqueda de solución a

los mismos, valorar, escuchar y estimular las opiniones e iniciativas, propiciar la resolución de conflictos, entre otras (MINED, 2008).

El éxito de un centro escolar depende en gran manera de la comunicación que exista entre todos los participantes, no solo en la toma de decisiones sino en la orientación de todas las actividades a realizar; además, dicha comunicación, al realizarse de manera efectiva, tendrá como efecto un ambiente cómodo, donde personal administrativo, docentes, alumnos y padres de familia sean tomados en cuenta durante todo el proceso, contribuyendo así a fortalecer la democracia.

2.2.7 Relaciones humanas

El ejercicio de dirigir u orientar el proceso educativo desde la gestión administrativa-pedagógica requiere de un manejo efectivo de las relaciones humanas en toda su complejidad, precisamente por la naturaleza de su objetivo principal: la educación. Este se vincula de forma directa con el trabajo con personas, por tanto, necesita de vínculos o relaciones positivas y productivas.

Se pueden entender las relaciones humanas como “la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros” (CIPAF, 2008:11). Es decir, se basan en la interacción de personas en un entorno común. Estas pueden ser hostiles o estar orientadas a crear un clima armonioso. Visto desde la gestión administrativa- pedagógica el ejercicio de relaciones humanas positivas es fundamental para el desarrollo de una dirección efectiva, pues tanto los encargados de dicha actividad, así como toda la comunidad educativa, están entrelazados por vínculos y dependerá de la calidad de estas relaciones el fortalecimiento y alcance de las metas y objetivos propios de una dirección escolar efectiva.

Estas relaciones pueden en algún momento sufrir tensiones o conflictos y el director tendrá que mediar, teniendo en cuenta que esos conflictos “serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional” (MINED, 2008, p:19). Esto significa que la interacción entre los miembros de una institución educativa enfrentará obstáculos, pero es desde la gestión administrativa-pedagógica donde se buscará el equilibrio, y para ello deberá tener claro qué situaciones son de su competencia y cuáles no.

Las acciones a tomar en cuenta para consolidar relaciones humanas adecuadas en el entorno educativo deben estar marcadas por el conocimiento certero del estado de las relaciones entre los miembros y la práctica de una comunicación abierta a la escucha y a la

búsqueda de soluciones. Tener como finalidad ganar-ganar propiciará un ambiente armonioso. Además, es preciso el conocimiento de normativas y funciones, y potenciar el trabajo en equipo, para fomentar el sentido de responsabilidad y pertenecía de los miembros de la comunidad (MINED, 2008).

2.2.8 Competencias técnicas

El director es, en teoría, un conocedor de dos grandes ramas: la administración y la pedagogía. Ese conjunto de saberes y la capacidad de ejecutarlos son conocidos como competencias o conjunto de capacidades complejas que le permite a la persona actuar con eficiencia y eficacia (MINED, 2008).

Para Aída Ludeña (2004:15), una competencia técnica “evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello”. Esto puede enfocarse a la gestión administrativa- pedagógica, la cual exige el manejo de ciertas habilidades y conocimientos para su ejecución satisfactoria.

En otras palabras, el efecto de asumir la gestión administrativa-pedagógica de un centro escolar implica la pericia para liderar, optimizar recursos humanos, materiales y financieros; organizar y planificar actividades, evaluar y autoevaluar el trabajo desempeñado; dominio del currículo y capacidad de adecuarlo a las necesidades, incorporación de cambios novedosos e innovadores en el ámbito pedagógico y la aplicación de todo cuanto contribuya a alcanzar los indicadores educativos planeados (MINED, 2008).

Lo anterior hace referencia precisamente a la habilidad que debe tener el director para dirigir su centro escolar con dos herramientas imprescindibles. Por un lado, requiere de competencias administrativas básicas; entre ellas: saber distribuir el espacio y el personal según las necesidades, el aprovechamiento de recursos materiales, administrándolos con acierto. Capacidad de organizar acciones y personas tomando en cuenta capacidades, posibilidades y funciones; así como la capacidad de reflexionar y verificar los fallos propios y de los demás viendo en ellos oportunidades de mejora.

Otro de los aspectos que precisa manejar con garantía de éxito son las reuniones informativas, de consulta, técnicas y evaluativas con los miembros de la comunidad educativa, en las que el director establece un objetivo y la agenda a desarrollar dependiendo la naturaleza de las mismas. Es en estas reuniones en donde se establecen criterios para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA).

El PEI es una herramienta de planificación a 5 años que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; por otra parte, el PEA es el plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios (MINED, 2008, p.8). En ese sentido, el director junto al Organismo de Administración Escolar tiene la obligación de elaborarlo y revisarlo y garantizar así que toda la comunidad educativa trabaje en una misma dirección para lograr los objetivos.

En cuanto a las reuniones técnicas se unifican criterios sobre cómo mejorar los procesos de aprendizaje en el aula y la definición de contenidos para el desarrollo de jornadas de desarrollo profesional; para la realización de actividades relevantes del centro educativo como matrícula, clausura, celebración del día del maestro, mes cívico, elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, entre otras (MINED, 2008, p:16). Las reuniones serán organizadas según el planeamiento y obedeciendo a las necesidades que detecte el director como parte de sus competencias técnicas.

Por otro lado, el director escolar requiere la competencia pedagógica caracterizada por el manejo del currículo, pero también de estrategias para acoplarlo a la realidad de cada centro, utilizando para ello ideas innovadoras, el consenso de ideas y la constante medición del alcance obtenido en materia académica.

Todo lo anterior está ligado a un aspecto: el director precisa de la formación adecuada para su cargo. Al respecto, la UNESCO afirma (2001: 25): “sostenemos la importancia de la transmisión de marcos teóricos sobre diversos temas que un directivo debe conocer y profundizar en su formación”. Estos conocimientos son indispensables, tomando en cuenta que deben ser dinamizados con la práctica.

2.2.9 Innovación pedagógica

La gestión administrativa – pedagógica para que sea efectiva debe incluir la innovación, por tal razón el director de cada Centro Escolar posee un compromiso en cuanto a este punto.

Esto implica “la creación de algo desconocido, la percepción de lo creado como algo nuevo y la asimilación de ese algo como novedoso” (Margalet y Arenas, 2006: 3). Es decir, al innovar se incorpora y crea nuevas formas, nuevos métodos, nuevas alternativas, que precisamente es lo que necesita una dirección escolar efectiva.

Además, el director debe potenciar la creatividad en las prácticas tanto gerenciales del centro como en el aula. Está atento a rescatar iniciativas novedosas, apoyándolas y socializándolas para generalizarlas en la medida que sea posible. Utiliza para ello herramientas formales como bitácoras, portafolios, diarios docentes u otros para sistematizar las experiencias. Todo esto extraído de la interacción con los actores y beneficiados de dichas innovaciones. (MINED, 2008: 27-28). En relación a lo anterior la gestión administrativa –pedagógica necesita de actualización constante, en diversas áreas mediante la innovación y la creatividad lo cual se llevará a cabo en un ambiente de recepción positiva, sin temor al cambio sino valorando y generalizando las prácticas efectivas y novedosas, dando la oficialidad respectiva y rescatando los hallazgos para su aplicación.

Asimismo el director debe inducir al equipo de docentes para que cooperen en la ejecución de determinadas actividades o tareas, y aquí es donde se da un nuevo reto, el de la motivación, convirtiéndose en promotor de cambio que sugiere ideas novedosas y 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 la resistencia al cambio (MINED, 2008: 12).

2.2.10 Compromiso social

La UNESCO (2008:13) expresa respecto al compromiso social que puede ser aplicado a la gestión administrativa-pedagógica: “Supone la construcción de una experiencia escolar formativa para desarrollar valores, actitudes y habilidades socio-emocionales y éticas que sustentan una convivencia social donde todos participan, comparten y se desarrollan plenamente”. Es decir, fundamenta su labor sobre valores y actitudes comprometidas para la inclusión de todos en una sociedad armoniosa, funcional y próspera por medio de la educación.

Ese compromiso social de la gestión administrativa-pedagógica está muy bien retratado en las afirmaciones siguientes: Una escuela que trabaja con la comunidad está abierta a su entorno, lo conoce, es sensible a él y, si bien no puede tener respuesta para todas sus necesidades, abre sus puertas para generar espacios de escucha, diálogo, ver opciones a las demandas planteadas, teje alianzas, establece redes con otros para dar posibilidades a su comunidad de construcción y ejercicio de una ciudadanía plena, en la búsqueda conjunta de

soluciones a aquellos problemas que la escuela puede ayudar o dar los espacios para que otras posibilidades de solución se establezca (Carriego, 2007, p:15).

Esta conciencia de pertenencia a la comunidad y el interés por sus males es el impulso que motiva la gestión escolar a ser fuente de cambio y no estancarse en su dimensión académica, sino trascender hacia una dimensión transformadora de la sociedad por medio de una dirección escolar efectiva que garantice calidad en lo técnico, pero con un fuerte componente de humanismo y compromiso.

El sistema educativo salvadoreño tiene como fin la construcción de una sociedad democrática, próspera, justa y humana. Ponderar el derecho de cada persona y es combatir la intolerancia y el odio transformado en violencia. Construir una identidad nacional y amor por lo autóctono (Ley General de Educación, 1990). El cumplimiento de estos fines requiere de una educación comprometida desde su gestión administrativa- pedagógica para la transformación y construcción de una sociedad mejor y el papel de la escuela en ese proceso es ineludible por ello que el director deberá monitorear indicadores educativos, orientar sus esfuerzos 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 (El Salvador, MINED, 2008: 12).

2.2.11 Práctica participativa y democrática

La práctica de una gestión administrativa y pedagógica participativa garantiza su efectividad. Precisamente, una de sus definiciones plantea que: “Es 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” (MINED, 2008: 6).

La práctica de orientar y potenciar un centro educativo es, efecto, un proceso compartido: ningún director podrá lograr efectividad sin la colaboración de los sectores que conforman el centro escolar. Pues, en su diversidad se encuentran recursos, ideas y competencias que proporcionan, cada uno a su manera, los elementos complementarios para una gestión efectiva.

Ser participativa es una característica de la dirección escolar efectiva y esta se efectúa al “Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo y evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr concesos que mejoren las condiciones para el aprendizaje”. (MINED,

2008: 7). Por tanto, no es una posibilidad a elección sino una necesidad ante el reto de efectivizar la dirección de una institución educativa.

Esta participación también asume ciertas responsabilidades, según la UNICEF (2002: 12) “participar no es sólo un derecho sino una obligación que implica un compromiso”. Para ello, se debe concientizar y formar a los sectores involucrados para crear un sentido de pertenencia donde cada uno asuma su rol con la convicción plena que su trabajo es un aporte importante para el fortalecimiento del centro escolar. Esto debe ser uno de las metas a alcanzar desde la gestión administrativa y pedagógica, la cual debe propiciar los espacios adecuados para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y todas aquellas actividades en beneficio del centro.

2.3 Marco legal

2.3.1 Aplicación normativa y legal

Como se ha mencionado brevemente en el apartado de la formación técnica de los directores, la ley está relacionada con la gestión administrativa-pedagógica. En ella se rigen el mecanismo para la selección del director y sus atribuciones. Dentro de estas leyes se encuentra en primer lugar la Ley General de Educación, en segundo la Ley de la Carrera Docente y en tercero el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente y otras que se aplican, pero no están destinadas exclusivamente al sector educativo.

Para iniciar, es preciso ver a la luz de la ley cómo se otorga el cargo de director para un centro escolar. Según la Ley General de Educación (1990:17) La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, y en el artículo 73 explica que “la administración interna de los centros oficiales se realizará en la forma que establece la Ley de la Carrera Docente” (Asamblea Legislativa, 1990: 18).

Se aprecia claramente el mandato de hacer una elección conjunta y apegada a lo que establece la ley. Esto no siempre se lleva a cabo al decidir quién se ocupará de la gestión administrativa- pedagógica de un centro educativo. Se otorga ese cargo por compadrazgo o en atención al beneficio de algunos. Esta es una práctica latente en la realidad del sistema educativo salvadoreño y, evidentemente, deteriora la efectividad de la gestión escolar.

La Ley de la Carrera Docente en el art. 44 (1996:14) especifica los requisitos que debe cumplir quien aspire al cargo de director de un centro educativo:

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

Estos son elementos que deben tomarse en cuenta para elegir a un docente como director y que no siempre son aplicados. La misma ley también expresa que el cargo será asignado para cinco años y que puede dilatarse siempre y cuando lo consensen los Consejos docente, estudiantil y directivo, a partir de las cualidades de la persona en el cargo y, del fallo que emita el Tribunal Calificador (Asamblea Legislativa, 1996, p:15). No obstante, muchas veces solo son disposiciones escritas.

Respecto a las funciones, la ley también presenta claramente con las disposiciones a cumplir, aunque en la realidad muchas de ellas sean cumplidas a medias o simplemente obviadas. La Ley de la Carrera Docente hace una breve definición de la función del director y especifica que:

El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. (Asamblea legislativa, 1996: 14).

Es decir, el director debe ser quien integre estos organismos en función de la mejor institucional. Precisamente por eso, el director requiere de competencias organizativas, cognitivas y humanas para orientar adecuadamente todos los procesos, recursos y talentos de su entorno.

El Reglamento de La Ley de la Carrera Docente señala de forma detallada las atribuciones y obligaciones que competen al director. Presenta veintisiete en total, entre las que destacan la planificación, organización, observación y ayuda técnica al personal docente a través de reuniones y seguimiento en el aula.

Además son parte de las atribuciones y obligaciones del director, la promoción de los diferentes organismos que integran el centro escolar, la organización de la matrícula, elaboración y autorización de pagos de salario, la legalización de documentos académicos,

elaborar horarios, asignación de cursos y apoyo a iniciativas innovadoras son también atribuciones del director. Además, incluye la obligación de velar por el acceso de la institución media hora antes de la hora de entrada y cerrada al terminar la jornada, tomar el lugar del docente en el aula al presentarse la necesidad, emitir constancias y certificaciones de estudio sin costo monetario; promover buenas relaciones y velar por el cumplimiento de normativas, leyes, reglamentos y disposiciones que competen a su cargo como docente y servidor público, entre otros (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 1996).

Otras disposiciones legales que puede ser aplicadas a la gestión administrativa – pedagógica es la Ley de Ética Gubernamental e incluso el mismo Código Procesal Penal. Como directores de instituciones oficiales, fungen como servidores públicos y por tanto, responden a las obligaciones para con el estado y la sociedad. Todo lo anterior deja claro las acciones y funciones que son parte de la labor que debe realizar el director en un centro educativo, sin embargo, la realidad no siempre coincide con lo establecido.

De hecho, esos aspectos muchas veces son pasados por alto porque se cree que la gestión de un centro educativo solo incluye nociones prácticas y se deja de lado aquellos aspectos legales y se sufre incluso de ignorancia de la ley. Y aunque se pueda llevar a cabo el cargo de director bajo esa realidad, difícilmente se alcanzará la efectividad al no ceñirse a los estatutos legales. Por tanto, este es un aspecto que debe tomarse en cuenta a la hora de administrar un centro escolar.

Dentro de una dirección escolar efectiva, se tiene que evitar o solucionar algunos problemas que se presenten en las instituciones, para ello se cuenta con la: Ley de la Carrera Docente, (Asamblea Legislativa, 1996). En la cual se establecen los siguientes artículos:

Art. 2 de la ley de la carrera docente expresa que. La presente Ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

La finalidad de la Ley de la Carrera Docente es sobre la formación de los docentes y garantizar una educación de calidad.

Art. 27- La formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente.

Según este artículo, la formación docente está guiada según las especialidades y al constante aprendizaje de una actualización docente.

Art. 43: - La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, subdirectores y el Consejo Directivo Escolar.

La escuela está organizada por director, subdirector, maestros, alumnos y padres de familia.

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

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

Ninguno de los requisitos expresa el conocimiento que se debe tener para el cargo de director ya sea para continuar en el cargo o para optar por primera vez al mismo. Es muy importante que se tenga conocimientos previos de administración.

Art. 46.- Los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

En las instituciones educativas hacen una valoración del desempeño del director y si hay apoyo de los docentes se puede reelegir. De lo contrario son maestros de la misma institución o de otras instituciones los que compiten por obtener la dirección.

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

El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos. El director es el encargado de coordinar las actividades administrativas y técnicas a desarrollar

en el centro educativo, con el fin de lograr un funcionamiento de calidad en el centro educativo.

2.3.2 Ley de asuetos y vacaciones

Los directores de los centros educativos tienen que conocer algunas de las medidas sobre asuetos y vacaciones. Todo empleado público tiene derecho de gozar de sus vacaciones según lo establece la Ley de asuetos y vacaciones (Asamblea Legislativa, 1940).

Art. 1. Los empleados públicos gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días: todos los domingos y sábados del año; el 1 de mayo, "Día del Trabajo"; el 10 de mayo, "Día de la Madre"; el 15 de septiembre, "Día de la Independencia Patria", excepto los docentes que laboren en los centros oficiales de educación, quienes gozarán de descanso compensatorio remunerado el día hábil siguiente a los actos conmemorativos o desfiles alusivos a dicha efeméride; y, el 2 de noviembre, "Día de los Difuntos" además los educadores que prestan sus servicios como tales en el sector público, gozarán de asueto remunerado el 22 de junio, "Día del Maestro".

Gozarán de licencia a título de vacaciones, durante tres períodos en el año: uno de ocho días, durante la Semana Santa; uno de seis días del 1º al 6 de agosto, y uno de diez días del 24 de diciembre al 2 de enero inclusive.

2.4 Marco conceptual

Como parte de los conceptos básicos, retomados en este estudio comparativo podemos mencionar los siguientes:

-Gestión: Conjunto de acciones pedagógicas administrativas - financieras organizativas y de evaluación— orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa (Mined, 2008).

-Pea: Es una planificación sencilla, que contiene objetivos específicos actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros. (Mined, 2008).

-Organismos de Administración Escolar: ACE, CDE y CECE: Tiene como funciones, la administración, organización y planificación, del centro educativo e informa a la comunidad educativa del funcionamiento del centro escolar (Mined, 2008).

-Administración estratégica: se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (Fred, 2013).

-Gestor de recursos: Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG (Mined, 2008).

-Equipo Pedagógico: Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PCC, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes (Mined, 2008).

-Equipo de Gestión: Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje. (Mined, 2008).

- Equipo de Evaluación: Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes (Mined, 2008).

Capítulo III

Métodos y técnicas de la investigación

Métodos y técnicas de la investigación

3.1 Tipo de método

Este estudio estará orientado por el método cualitativo y comprende la relación existente entre la Dirección Escolar Efectiva y la gestión pedagógica y administrativa en los centros escolares seleccionados. Para esta comprensión se requiere una recolección de la información y comparación de la misma; así también la interpretación de resultados y la participación activa del investigador.

El método cualitativo, también llamado no tradicional, busca comprender casos específicos y no la generalización. Además, parte de la construcción de conceptos creados o extraídos de la realidad, recolectando datos directamente de la población estudiada (Bernal, 2010). Desde este punto de vista el estudio, no es inflexible y tradicional sino una construcción dinámica que se sustentará de la vivencia y teorizará sobre ella, donde unas situaciones específicas forman parte de un todo, para el caso: la situación de la dirección escolar actual de los centros escolares seleccionados y su relación con los lineamientos de la Dirección Escolar Efectiva.

La aproximación cualitativa posee rasgos propios de los cuales es preciso mencionar los siguientes: utiliza categorías, se basa en la interpretación, es interactivo y aplica técnicas como la observación, la entrevista y otros similares (Niño, 2011). Por tanto, se afirma que este método enfoca una situación específica que debe ser analizada y comprendida para interpretar las vivencias de los involucrados de la forma más cercana y acertada, haciendo uso de categorías. Su dinámica es interactiva y el investigador es parte del estudio y utilizó herramientas de aplicación directa para la recolección de información.

En educación, “la investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento” (Sandín, 2003, p. 123).

Esto significa que la investigación cualitativa ayudó en este trabajo a comprender el fenómeno de la gestión administrativa-pedagógica que llevan a cabo los centros educativos Centro Escolar Cantón San Luis, Complejo Educativo Doctor Alberto Luna y Complejo Educativo Lotificación El Rosario, a través de la observación sistemática de las prácticas directivas.

Otro rasgo elemental de este tipo de investigación es que se lleva a cabo en *espacios naturales* (Sandín, 2003), es decir, que los hechos o sucesos que se estudian en *contextos*, por lo tanto, sus resultados no pueden ser generalizados ni tampoco interpretados a partir de realidades externas. Por consiguiente, los espacios son las escuelas de manera particular, en este caso los tres centros escolares mencionados en el párrafo anterior.

3.2 Tipo de estudio

El estudio comparativo emplea el tipo de estudio descriptivo con el que se pretende proporcionar información acerca de la realidad en la cual se enfoca dicha investigación, en los diferentes centros educativos, la manera en cómo se llevan a cabo las relaciones internas entre sus categorías.

Los estudios comparativos consisten “en procurar el avance de conocimientos mediante el examen simultáneo de las semejanzas y diferencias entre los sujetos que se quieren comparar” (Olivera, 1993: 260), esto también es resaltado por Raventós (1983) cuando expresa que “tiene por finalidad el descubrimiento de las semejanzas, las diferencias y las diversas relaciones que pueden establecerse” (pág. 64). Además, toma como referente de estudio dos o más objetos sobre los que recae el análisis comparativo, siendo en esta investigación el documento Dirección Escolar Efectiva y las prácticas de gestión administrativa- pedagógica de los centros escolares ya mencionados.

La investigación parte del estudio descriptivo de todas aquellas actividades que tienen que ver con procesos administrativos y pedagógicos y que impactan en la organización institucional. Posee la característica que nos permitirá conocer procesos realizados al interior de los centros escolares que son los que influyen directamente para obtener resultados de calidad en los servicios educativos que prestan las instituciones.

La característica descriptiva hace referencia a la descripción de cada una de las actividades o eventos que realizan los diferentes actores educativos, el CDE, directores, docentes y estudiantes, son parte del conjunto de fases del área administrativa y pedagógica, ya que lo que busca es especificar estas actividades para someterlas al análisis y observar sí el aporte que estas hacen hacia la búsqueda de la calidad educativa.

Este tipo de estudio parte de una premisa o pregunta general (ver preguntas de investigación) que guía y establece la construcción de categorías comparativas que serán contrastadas para su comparación.

3.3 Sujetos de estudio

La investigación tomó como sujeto de estudio el Centro Escolar Cantón San Luis, Complejo Educativo Dr. Alberto Luna, y el Complejo Educativo Lotificación El Rosario. Tomando a bien como sujetos actuantes e involucrando en dicha investigación al Consejo Directivo Escolar, docentes docente, alumnos pues ellos brindaran a través de su experiencia en el Centro Escolar la información pertinente, sobre la efectividad, gestión y administración con la que se trabaja en cada Centro Escolar.

El sujeto actuante es decir la población del Centro Escolar es quien observa, vive, experimenta, la situación administrativa y el ambiente laboral de dichos Centros Escolares. Por esta razón se cree conveniente que las herramientas de recolección de información serán dirigidas al CDE, director, subdirector, personal docente y una muestra del estudiantado.

La población con la que cuentan los centros escolares son los siguientes:

Tabla 2 Población de estudiantes

Centros Escolares	Niveles educativos				
	Educación inicial	Primer ciclo	Segundo Ciclo	Tercer Ciclo	Educación media
Complejo Educativo Dr. Alberto Luna	58	142	143	182	194
Complejo Educativo Lotificación El Rosario	58	133	116	99	32
Centro Escolar Cantón San Luis	26	62	47	55	

Tabla 3 Población de docentes y directores

Centros Escolares	Cantidad de docentes y directores	Directores	Docentes
	Complejo Educativo Dr. Alberto Luna		1
Complejo Educativo Lotificación El Rosario		1	12
Centro Escolar Cantón San Luis		1	10

En el caso de los directores y docentes, se entrevistaron a la totalidad, en cambio, en los estudiantes se ocupó un muestreo intencional de diez estudiantes de cada centro escolar, en el nivel de tercer ciclo, pues en este tipo de muestreo “la selección de los casos no persigue alcanzar la representatividad estadística, sino aprovechar al máximo la información que pueda derivarse de un conjunto reducido de casos” (Ariza y Gandini, 2015: 506).

Los criterios de selección de estudiantes fueron los siguientes:

- Ser estudiante activo.
- Pertener a tercer ciclo de educación básica.

- Voluntad de participar en la encuesta.

3.4 Técnicas e instrumentos

Observación

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal 2010:257). En este sentido, permitirá conocer de primera mano los datos que posiblemente no se evidencien en otro instrumento.

Para el desarrollo de esta técnica se utilizará el instrumento guía de observación, que si bien es cierto es un poco amplia, permite optimizar la información por medio de la observación directa, ya que a través de dicha técnica es posible hacer un registro de cada actividad que se realiza cotidianamente.

Durante este proceso se obtendrá directamente la información que ayude a comprender sobre el área de mayor atención por parte de los directores en los centros escolares a través de una guía estructurada.

Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de la información orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta (Bernal, 2010).

Se aplicará esta técnica para la recolección de datos aprovechando su maleabilidad: es decir, su capacidad de acoplarse a las diversas situaciones, proporcionando un ambiente de confianza. Esto permitirá la obtención de información extraída del entorno, rica en perspectivas, opiniones y experiencias que serán fundamentales para la interpretación de significados (Hernández, 2014).

Para la ejecución de la técnica antes mencionada se aplicará una guía de entrevista como instrumento o herramienta concreta para la recolección de datos. Este instrumento será administrado al director de la institución, quien es considerado un informante clave para la recolección de la información, dado que son individuos en posesión de conocimientos, o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador, que se mantiene más cerca de todos los procesos gerenciales y académicos del centro escolar

y cuenta con el conocimiento las habilidades necesarias para recabar información (Goezt & LeCompte, 1988).

Encuesta

La encuesta es un procedimiento que “permite recoger información de los sujetos a partir de la formulación de preguntas a través de una entrevista personal, por correo por teléfono” (Torrado, 2009: 237). Es decir, favorece en la recolección de información a través de una serie de preguntas que se le hagan.

Para llevar a cabo la encuesta, se elaboró un cuestionario que contiene preguntas cerradas sobre la gestión administrativa y pedagógica. Este fue administrado a diez estudiantes de cada centro educativo que formó parte del estudio; así también a docentes que laboran en él.

Los cuestionarios cumplieron con una finalidad de segundo nivel, es decir, para ampliar la información principal que era la información del grupo focal y las guías de observación, por lo que fueron un instrumento complementario.

Análisis de contenido

Esta técnica tiene como base la descripción objetiva y organizada que permite interpretar información (contenido), extraído de aquellas formas de comunicación existentes en el medio, que pudiesen brindar información valiosa para la investigación. Es decir, “se trata de un método que consiste en clasificar y/ o clasificar los diversos elementos de un mensaje en categorías con el fin de aparecer de la mejor manera el sentido” (Gómez, citado en Monje, 2011).

En otras palabras, esta técnica busca llegar al conocimiento de la realidad de forma indirecta, puesto que su fundamento se encuentra en el análisis de fuentes documentales en todas sus variedades y desentrañar sus significados.

Los centros escolares que forman parte en este trabajo de investigación pertenecen al Municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana, el objeto de estudio de dicha investigación son:

- Complejo Educativo Dr. Alberto Luna
- Complejo Educativo Lotificación El Rosario
- Centro Escolar Cantón San Luis.

El instrumento a utilizar es la matriz de categorías comparativas, donde se vaciará la información encontrada de acuerdo al estudio del documento en cuestión. El análisis de contenido será aplicado al documento Dirección Escolar Efectiva, el cual será el insumo fundamental para este estudio.

La matriz de categorías y subcategorías del análisis está dada por el objeto de estudio que se especifica en el capítulo I (ver tabla 2):

Tabla 4 Matriz de análisis de contenido

Categorías comparativas	Indicadores	Evidencia textual

Análisis comparativo

El análisis comparativo es un estudio que se realizará con el propósito de recolectar información y luego analizar, sobre la gestión administrativa-pedagógica y la dirección escolar efectiva, en tres centros educativos. Es decir, se comparan las semejanzas, diferencias y la relación que existen en dichas categorías a estudiar en los centros educativos.

3.5 Procedimiento del análisis de datos

Fase de recolección de información

La recolección de la información se realizará a través de las estrategias de registro y procesamiento de datos, con un proceso que iniciará con la revisión y validación de contenido de los instrumentos (guía de entrevista, guía de observación y cuestionarios), lo cual fue realizado por un profesional educativo en el área de administración escolar. Luego, para la recolección de información se administraron a la población que es objeto de estudio de forma estratificada. Es decir, al personal docente y director de los centros educativos.

Fase de análisis e interpretación de resultados

Se presentarán los resultados a través de un discurso que evidencie el estudio comparativo de la gestión administrativa-pedagógica y la Dirección Escolar Efectiva en el Centro Escolar Cantón San Luis, Complejo educativo Doctor Alberto Luna y Complejo Educativo Lotificación El Rosario.

En una investigación cualitativa se les llama estudios descriptivos de procesos sociales, aquellos que buscan destacar las cualidades de las partes en su entorno, cuando los grupos u organizaciones sociales se manifiestan por algún tipo de sentimiento o conciencia colectiva, cuando la movilización es tan cambiante que las pruebas estadísticas son insuficientes para comprender la lógica de los procesos sociales (López, 2015)

Fase de comparación de resultados

Cuando ya se haya realizado la recolección de la información, se compararán los resultados obtenidos de las entrevistas y guías de observación en los directores de los tres centros educativos, junto a la evidencia textual producto del análisis de contenido (ver tabla 3). Esta fase es de crítica y valoración de las semejanzas, diferencias y relaciones entre los conjuntos paralelos (Raventós, 1983), lo cual se hizo de manera descriptiva.

Capítulo IV

Análisis de resultados

Análisis de resultados

4.1 Análisis de resultados

En el presente apartado, se lleva a cabo el análisis de la información de los diferentes instrumentos que fueron administrados a los sujetos de estudio; esto permitió organizar y sintetizar la información para su posterior interpretación.

4.1.1 Triangulación de la información

Tabla 5 Matriz de vaciado de información

Categorías	Entrevista	Grupo focal	Síntesis
Ética profesional	<p>Es el valor por medio del cual las administraciones trabajan. Conduce a una administración humana, profesional y comprometida. Transparencia en los procesos para el logro de los objetivos.</p> <p>La organización de un centro escolar es un elemento importante para optimizar los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo de manera satisfactoria los objetivos institucionales</p> <p>La administración y organización de los recursos financieros, tiene como condición la entrega de cuentas a la comunidad educativa y a las instancias administrativas del MINED. Toda inversión realizada en el centro educativo deberá tener como prioridad la mejora de los aprendizajes y la transparencia en su manejo, lo que requiere: apegarse a los lineamientos de inversión y ser administrados por el Organismo de Administración Escolar, además de contar con el respaldo documental de toda inversión.</p>	<p>Se establecen en reuniones de maestros y padres de familia, se plasman en un proyecto y se realizan en conjunto.</p> <p>La ética es fundamental para la dirección escolar efectiva y la práctica del respeto.</p> <p>Es la guía para todos, no solo profesores o el director, sino también padres y estudiantes. Toda actividad debe ser fundamentada en valores.</p> <p>Es importante porque en los cargos se requiere respeto, responsabilidad, puntualidad, disciplina y sobre todo la dirección porque son ejemplo, aunque todo eso se debe enseñar en casa.</p>	<p>La ética profesional es un aspecto fundamental para la dirección escolar efectiva. Conduce a una administración humana, profesional y comprometida donde un aspecto importante es la transparencia en el manejo de recursos y procesos. Esto ayudará a optimizar la administración, alcanzar los objetivos y el bien común.</p> <p>La práctica de ética no es un imperativo solo de los docentes, directores y subdirectores abarca a padres y alumnos, es decir, toda la comunidad educativa. No obstante, en los cargos de dirección se requiere de respeto, responsabilidad, puntualidad, disciplina, transparencia (rendición de cuentas), siendo un modelo, aunque los valores éticos deben ser enseñados en casa.</p>

	Como servidores públicos se deben tomar decisiones basadas en el bien común.		
Formación continua	<p>Permite la educación en valores y el fortalecimiento del centro escolar actualización y formación docente.</p> <p>La dirección del centro educativo debe velar porque la formación en la que participe el docente sea a fin de su cargo y especialidad, así como que lo aprendido lo aplique en su desempeño profesional.</p> <p>La formación profesional es necesaria para lograr la efectividad en los procesos pedagógicos dado que permite brindar un mejor servicio a la población escolar y optimizar los recursos que se utilizan diariamente.</p> <p>Algunos de los temas de formación recibidos son: Entornos escolares saludables y moral, urbanidad y cívica.</p>	<p>La persona que tiene a cargo la dirección de un centro educativo debe tener el grado de licenciatura con especialidad administrativa y mantenerse en constante actualización.</p> <p>No puede haber teoría sin práctica ni práctica sin teoría. Si hay formación continua se es más efectivo, si no, se le queda debiendo a la comunidad, porque todo está en constante cambio y la formación es necesaria para responder a los intereses de los jóvenes, porque la dirección es garante que el maestro esté haciendo lo correcto por tanto debe haber constante formación y responder a sus necesidades, de otra manera estaremos desfasados.</p>	<p>La formación continua es parte de la dirección escolar. Esta sugiere que la persona que tiene a cargo la dirección de un centro educativo posea el grado de licenciado con especialidad en administración escolar y que actualice sus conocimientos.</p> <p>Esto es necesario para lograr la efectividad en los procesos, optimizar recursos y proporcionar un mejor servicio. También, corresponde a la dirección del centro velar por la formación del personal docente según su cargo y especialidad para que respondan adecuadamente al constante cambio y a los intereses de los jóvenes.</p>
Liderazgo pedagógico y administrativo	<p>Permite la actualización para nuevos momentos.</p> <p>Se trabaja con el arte y la cultura y con los planes de refuerzo académico</p> <p>Ejecución de proyectos y seguimiento de los mismos.</p> <p>Algunas acciones que evidencian el liderazgo pedagógico en el centro escolar son las visitas al aula y revisión de planificaciones.</p>	<p>Dirección de Asambleas generales.</p> <p>La función de la dirección es dirigir de forma pedagógica, administrativa y financiera. Pero tomar decisiones colegiadas con el CDE.</p> <p>-El director representa a todos.</p> <p>- Enseña a ser disciplinados dando el ejemplo.</p> <p>Toma decisiones y las comparte.</p> <p>-La institución ha crecido mucho en infraestructura, pero se ha buscado sobre todo la formación del docente. Se es parte</p>	<p>El liderazgo en la dirección escolar abarca lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero; dirige estos aspectos, pero siempre en consonancia con el CDE. Este liderazgo por parte del director se evidencia en varias acciones, por ejemplo, cuando se dirige las asambleas generales, al tomar decisiones y compartirlas con la comunidad educativa, al ser un representante y dar ejemplo de disciplina.</p> <p>Otros aspectos que evidencian este liderazgo son, por un lado, el visito a las aulas y el control en las planificaciones</p>

		<p>de las escuelas de tiempo pleno. También, se ha implementado un programa de refuerzo académico funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se ha construido un techado para las actividades. -Cada semana hacemos limpieza en el entorno d la escuela. - Se realiza el festival del elote. -Se realizaron talleres de música. 	<p>docentes, la ejecución de proyectos académicos y culturales, la actualización y formación docente. Por otro lado, el crecimiento y mantenimiento de la infraestructura del centro escolar.</p>
<p>Competencias humanas</p>	<p>Elaboración de planes académicos y presupuestos así como en diferentes proyectos. Se muestra empatía por medio de la ley de oportunidades.</p> <p>Se ejecutan acciones administrativas como actualización de expedientes de docentes y de libros contables</p>	<p>La formación académica en educación y las relaciones humanas son fundamental para un ambiente propicio en el centro escolar.</p> <p>Se puede mejorar el trato entre docentes y alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - También se puede mejorar la disciplina en todos los aspectos. - Podemos mejorar las relaciones docente-docente, docente- alumno, director-docente. Eso siempre es perfectible. Es preciso un aprendizaje en un ambiente de amor, eso es lo que está haciendo falta en la sociedad y nosotros somos parte de ella y debemos vernos como hermanos. En nuestro ideario, incluso está el amor al prójimo. Es bien difícil en una sociedad tan convulsionada, pero hacemos los esfuerzos. 	<p>Las competencias humanas junto a la formación académica son fundamentales para propiciar un ambiente óptimo en el centro escolar. Poseen la característica de ser perfectibles, pues, siempre hay aspectos que pueden ser mejorados. Entre estos aspectos a mejorar, se encuentra el trato entre docentes y alumnos, las relaciones entre docente-docente y las relaciones entre docente-director. Esta mejora harán que los aprendizajes sean efectivos desde un ambiente de amor, ya que, esto es precisamente lo que está haciendo falta la sociedad: la capacidad de ver a todos como hermanos. Incluso, en el ideario de valores se incluye el amor al prójimo como un esfuerzo ante esta sociedad tan convulsionada.</p> <p>El manejo de competencias humanas puede mejorar aspectos de disciplina y otras áreas académicas y administrativas. Incluye la presencia de empatía hacia los demás y fomentará un ambiente idóneo para el proceso de enseñanza- aprendizaje.</p>

<p>Comunicación efectiva</p>	<p>Reuniones, asambleas para ejecutar los planes de acción. Apoyo total en las actividades.</p> <p>Con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año. Para dinamizar el PEI el consejo debe organizarse en tres equipos: 1) Equipo pedagógico, 2) Equipo de gestión, 3) Equipo de evaluación</p> <p>La comunidad responde de manera positiva ante las iniciativas que se proponen para el bien de la escuela.</p>	<p>Mantener una comunicación es fundamental para la organización de actividades, durante las reuniones de maestros se organizan y planifican las actividades para luego realizarlas en conjunto con la comunidad educativa.</p> <p>El director y su Consejo serán los responsables de conducir el proceso de elaboración organizativa mediante la aplicación de funciones para una gestión de calidad.</p> <p>Si hay algo en los que se está en desacuerdo nos acercamos al director o subdirector y lo decimos.</p> <p>-Hay espacios, hay apertura, porque la idea es mejorar. Decir las cosas con respeto, de forma educada, es lo único que se pide, incluso basados en el art. 6 de la Constitución, donde se habla del derecho a la libre expresión. En tender que autoridad no es respeto, no se respeta por ser maestro sino por ser persona. - Muchas veces en mejor no decir nada para no crear conflictos.</p>	<p>La organización escolar necesita comunicarse; esto permite desarrollar las actividades entre los miembros que participan dentro de una institución; esto hace referencia a la comunicación que tiene que haber en los centros educativos entre el equipo el consejo de profesores, el cual es un factor clave del éxito o fracaso de los mismos y la elaboración anual del PEI.</p> <p>La comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que permite que el trabajo se realice con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso; por lo que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos. Cuando en un centro hay buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y por ende, ofrecen mejores resultados respecto al rol que le corresponde.</p> <p>Un director tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina del trabajo que se está realizando. Debe estar en constante comunicación con sus docentes para saber sus inquietudes o posibles ideas de mejora a la institución y de esta forma poder mejorar en conjunto.</p>
<p>Relaciones humanas</p>	<p>Apoyo de iniciativas y delegar responsabilidades Desarrollar el trabajo en equipo.</p>	<p>Las reuniones se realizan de acuerdo a la necesidad a tratar, pueden ser ordinaria o extra ordinaria.</p> <p>Además de realizar algunos convivios, eventos deportivos y culturales.</p>	<p>En esta relación educativa, el director, CDE, padres de familia, estudiantado y docentes se completan y enriquecen como personas y se aprende a socializar y cooperar en el aprendizaje, intercambiando visiones, percepciones y experiencias y propiciando relaciones interpersonales.</p>

	<p>El clima institucional debe ser favorable para el funcionamiento eficiente del centro educativo</p> <p>El liderazgo del director es fundamental para lograr que en la comunidad educativa exista un ambiente agradable propicio para el trabajo en equipo.</p>	<p>La mayoría de veces hay apoyo en la comunidad, aunque siempre hay diferencias de pensamiento y lo que queda es convencer, porque a veces los conflictos se dan por desconocimiento y lo importante es la comunicación.</p>	<p>Las direcciones escolares exitosas diseñan y mantienen un ambiente en el que el director como líder trabaja en equipo, para alcanzar con eficiencia las metas planificadas; además realizan las funciones de planeación, organización, integración de personal. En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: educandos, CDE, colegas y comunidad.</p>
<p>Competencias técnicas</p>	<p>Realización de reflexiones pedagógicas, círculos de estudio, análisis de indicadores y contexto.</p> <p>Conocer el talento humano con el que se cuenta en una institución es tarea del director para establecer una organización escolar de acuerdo a las competencias, habilidades, destrezas y experiencias de cada uno con el fin que realicen el trabajo de la mejor manera y en un ambiente agradable.</p> <p>No se cuenta con una calendarización de reuniones con los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Los directores y equipos directivos puedan influir en la calidad y eficacia de los aprendizajes educativos.</p> <p>Todo el CDE se mueven el mismo sentido Liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.</p> <p>El director es líder Identifica competencias entre los miembros de la institución. Cada uno tiene clara y definidas sus funciones</p> <p>Los centros educativos planifican las actividades extracurriculares en su Plan Escolar Anual (PEA), con base a los acuerdos pedagógicos establecidos en el Proyecto Curricular del Centro.</p> <p>Para ser director se debería tener la formación en Administración Escolar, donde se conoce de leyes, la parte de la enseñanza que es la prioridad y no solo la parte de la administración de bonos, por ejemplo, porque el verdadero quehacer de una institución es con los estudiantes.</p>	<p>El director y el personal docente de los centros escolares poseen las competencias técnicas, ya que cada miembro conoce cuál es su función en la institución, esto se ha logrado con una organización de toda la comunidad educativa.</p> <p>La organización de las diferentes actividades a desarrollar en la institución es previamente organizada, el director se encarga de delegar la función a cada docente según las competencias que posee el personal docente.</p> <p>Entre las competencias básicas están la planificación del Plan Escolar Anual en consonancia con el proyecto curricular de Centro.</p>

<p>Innovación pedagógica</p>	<p>Involucrar a todos para que sean parte del desarrollo educativo. Utilización de guías y encuestas.</p> <p>No existen estrategias que contribuyan a lograr la innovación y evitar la resistencia al cambio entre el personal docente, sin embargo, se sugieren el uso de ella y se dialoga sobre la importancia de su implementación.</p>	<p>La dirección ha implementado algunas iniciativas entre ellas la creación del bachillerato general, bachillerato técnico, centro de cómputo con el uso de las TIC, capacitaciones docentes y biblioteca.</p> <p>El uso de tecnologías en el aula. Incluso se han adquirido más equipo dado el crecimiento natural de la población. Se sale de la rutina, presentando videos, trabajando la clase con diapositivas, buscando otra forma de trabajar con el alumnado.</p> <p>-En sociales hemos visto imágenes sobre la familia. - En ciencias trabajamos con las lempitas, resolvemos guías, ahí las contestamos y luego las imprimimos.</p>	<p>La innovación pedagógica en los centros escolares es parte fundamental para el desarrollo educativo en la actualidad.</p> <p>La tecnología es una herramienta que, al llevarla a la práctica, ayuda al desarrollo pedagógico de los alumnos, ya que a ellos les llama mucho la atención trabajar en los centros de cómputo. Para brindar este tipo de innovación los docentes deben recibir talleres y estar en constantes capacitaciones de actualización para que ellos puedan involucrar la tecnología en las distintas asignaturas en sus salones de clases.</p>
<p>Compromiso social</p>	<p>Reflexiones con los diferentes sectores Desarrollo de proyectos y talleres internos de informático.</p> <p>Se realizan escuelas de padres donde se orienta a padres para que apoyen a sus hijos en diferentes áreas.</p> <p>Las funciones administrativas y pedagógicas son</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnico administrativo - Conformar CDE, concejo de profesores, alumnos. - Orientación pedagógica al personal - Administración de recursos 	<p>Dentro de las características que debe poseer la dirección escolar efectiva es una organización, dirección estructurada con conciencia social.</p> <p>La escuela es la comunidad. Pero, se ha estado trabajando la visita a Coprepan para dar algunas orientaciones sobre prevención de violencia. Se orienta al padre sobre cómo educar, porque a los padres les corresponde. Con la unidad de salud se coordinan campañas de limpieza en la comunidad, aunque este año no sean realizados.</p>	<p>Como parte del compromiso social en el centro escolar, se realiza el desarrollo de proyectos de diferente tipo, escuelas de padres y la orientación pedagógica.</p> <p>Además, se cuenta con una dirección estructurada, que gestiona y se apoya de otras entidades, para la prevención de violencia, orientación de padres. Se une además el apoyo del área de la salud, para la realización de campañas.</p>

<p>Práctica participativa y democrática</p>	<p>Colaboración en las actividades programadas. Puesta en común en reuniones de consejo de maestros.</p> <p>Se realizan reuniones con los diferentes equipos de trabajo para buscar las mejores alternativas de solución.</p> <p>Se toma en cuenta al personal docente para la elaboración de la propuesta pedagógica, obteniendo así aporte de los diferentes sectores.</p>	<p>Es importante que desde la dirección se abran espacios de participación de todos los sectores y plantearnos objetivos donde el centro sean los estudiantes.</p> <p>-La organización se realiza primero con el director y subdirector. Se pide ayuda a los padres, se busca a madres que ayuden. A veces están, a veces no.</p> <p>. Las actividades están sujetas a un plan y tienen la aprobación del CDE, están sujetas a una planificación y se realiza a través de reuniones del CDE y el consejo de maestros. Así surgen actividades como el festival del elote, visita a la producción de sandía, al Parque Jardín Botánico, El Cerro Verde, El CIAC... que son actividades contempladas en los planes institucionales.</p> <p>En la institución se trabaja con propuesta pedagógica y por tanto no se realizan consultas para elaboración de PEI, pero, si hay participación en la elaboración de PEA.</p>	<p>Para el logro de una práctica participativa y democrática, se realiza una programación de actividades, siempre tomando en cuenta los equipos de trabajo, con el personal docente para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Los padres de familia también forman parte de las actividades entre las cuales podemos mencionar festivales, visitas educativas, las cuales son aprobadas por el CDE, así como también en la elaboración del PEA.</p>
<p>Aplicación de la normativa y legal.</p>	<p>Evalúo del desempeño docente. Administración del recurso humano.</p>		<p>Las actividades académicas se desarrollan de acuerdo a los lineamientos del MINED, para la administración de recurso humano y la evaluación del desempeño docente.</p>

Tesis fundamentales de la gestión pedagógica-administrativa

Ética profesional

- La ética profesional es un aspecto fundamental para la dirección escolar efectiva. Conduce a una administración humana, profesional y comprometida donde un aspecto importante es la transparencia en el manejo de recursos y procesos. Esto ayudará a optimizar la administración, alcanzar los objetivos y el bien común.
- La práctica de ética no es un imperativo solo de los docentes, directores y subdirectores abarca a padres y alumnos, es decir, toda la comunidad educativa. No obstante, en los cargos de dirección se requiere de respeto, responsabilidad, puntualidad, disciplina, transparencia (rendición de cuentas), siendo un modelo, aunque los valores éticos deben ser enseñados en casa.

Formación continúa

- La formación continua es parte de la dirección escolar. Esta sugiere que la persona que tiene a cargo la dirección de un centro educativo posea el grado de licenciado con especialidad en administración escolar y que actualice sus conocimientos.
- Esto es necesario para lograr la efectividad en los procesos, optimizar recursos y proporcionar un mejor servicio. También, corresponde a la dirección del centro velar por la formación del personal docente según su cargo y especialidad para que respondan adecuadamente al constante cambio y a los intereses de los jóvenes.

Liderazgo pedagógico y administrativo

- El liderazgo en la dirección escolar abarca lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero; dirige estos aspectos, pero siempre en consonancia con el CDE. Este liderazgo por parte del director se evidencia en varias acciones, por ejemplo, cuando se dirige las asambleas generales, al tomar decisiones y compartirlas con la comunidad educativa, al ser un representante y dar ejemplo de disciplina.
- Otros aspectos que evidencian este liderazgo son, por un lado, el visiteo a las aulas y el control en las planificaciones docentes, la ejecución de proyectos académicos y culturales, la actualización y formación docente. Por otro lado, el crecimiento y mantenimiento de la infraestructura del centro escolar.

Competencias humanas

- Las competencias humanas junto a la formación académica son fundamentales para propiciar un ambiente óptimo en el centro escolar. Poseen la característica de ser perfectibles, pues, siempre hay aspectos que pueden ser mejorados. Entre estos aspectos a mejorar, se encuentra el trato entre docentes y alumnos, las relaciones entre docente-docente y las relaciones entre docente-director. Esta mejora hará que los aprendizajes sean efectivos desde un ambiente de amor, ya que esto es precisamente lo que está haciendo falta la sociedad: la capacidad de ver a todos como hermanos. Incluso, en el ideario de valores se incluye el amor al prójimo como un esfuerzo ante esta sociedad tan convulsionada.
- El manejo de competencias humanas puede mejorar aspectos de disciplina y otras áreas académicas y administrativas. Incluye la presencia de empatía hacia los demás y fomentará un ambiente idóneo para el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Comunicación efectiva

- La organización escolar necesita comunicarse; esto permite desarrollar las actividades entre los miembros que participan dentro de una institución; esto hace referencia a la comunicación que tiene que haber en los centros educativos entre el equipo el consejo de profesores, el cual es un factor clave del éxito o fracaso de los mismos y la elaboración anual del PEI.
- La comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que permite que el trabajo se realice con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso; por lo que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos. Cuando en un centro hay buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y por ende, ofrecen mejores resultados respecto al rol que le corresponde.
- Un director tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina del trabajo que se está realizando. Debe estar en constante comunicación con sus docentes para saber sus inquietudes o posibles ideas de mejora a la institución y de esta forma poder mejorar en conjunto.

Relaciones humanas

- En esta relación educativa, el director, CDE, padres de familia, estudiantado y docentes se completan y enriquecen como personas y se aprende a socializar y cooperar en el aprendizaje, intercambiando visiones, percepciones y experiencias y propiciando relaciones interpersonales.
- Las direcciones escolares exitosas diseñan y mantienen un ambiente en el que el director como líder trabaja en equipo, para alcanzar con eficiencia las metas planificadas; además realizan las funciones de planeación, organización, integración de personal. En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: educandos, CDE, colegas y comunidad.

Competencias técnicas

- El director y el personal docente de los centros escolares poseen las competencias técnicas, ya que cada miembro conoce cuál es su función en la institución, esto se ha logrado con una organización de toda la comunidad educativa.
- La organización de las diferentes actividades a desarrollar en la institución es previamente organizada, el director se encarga de delegar la función a cada docente según las competencias que posee el personal docente.
- Entre las competencias básicas están la planificación del Plan Escolar Anual en consonancia con el proyecto curricular de Centro.

Innovación pedagógica

- La innovación pedagógica en los centros escolares es parte fundamental para el desarrollo educativo en la actualidad.
- La tecnología es una herramienta que, al llevarla a la práctica, ayuda al desarrollo pedagógico de los alumnos, ya que a ellos les llama mucho la atención trabajar en los centros de cómputo. Para brindar este tipo de innovación los docentes deben recibir talleres y estar en constantes capacitaciones de actualización para que ellos puedan involucrar la tecnología en las distintas asignaturas en sus salones de clases.

Compromiso social

- Como parte del compromiso social en el centro escolar, se realiza el desarrollo de proyectos de diferente tipo, escuelas de padres y la orientación pedagógica.

- Además, se cuenta con una dirección estructurada, que gestiona y se apoya de otras entidades, para la prevención de violencia, orientación de padres. Se une además el apoyo del área de la salud, para la realización de campañas.

Práctica participativa y de democrática

- Para el logro de una práctica participativa y democrática, se realiza una programación de actividades, siempre tomando en cuenta los equipos de trabajo, con el personal docente para el cumplimiento de los objetivos.
- Los padres de familia también forman parte de las actividades entre las cuales podemos mencionar festivales, visitas educativas, las cuales son aprobadas por el CDE, así como también en la elaboración del PEA.

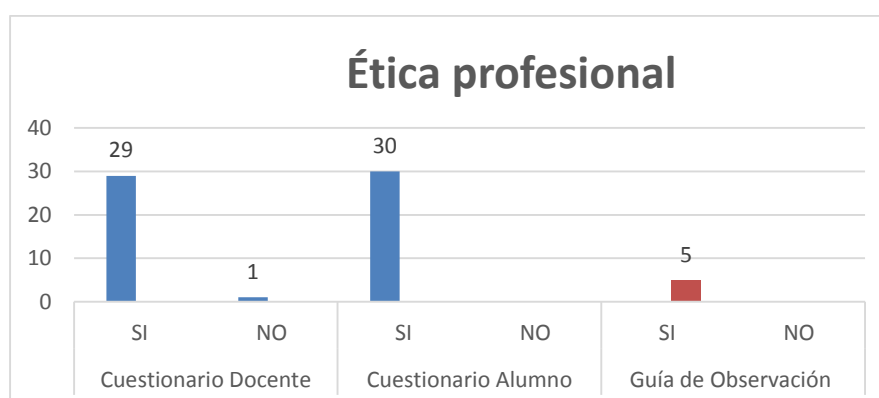
Aplicación de la normativa y legal

- Las actividades académicas se desarrollan de acuerdo a los lineamientos del MINED, para la administración de recurso humano y la evaluación del desempeño docente.

4.1.2 Análisis de cuestionarios y guía de observación

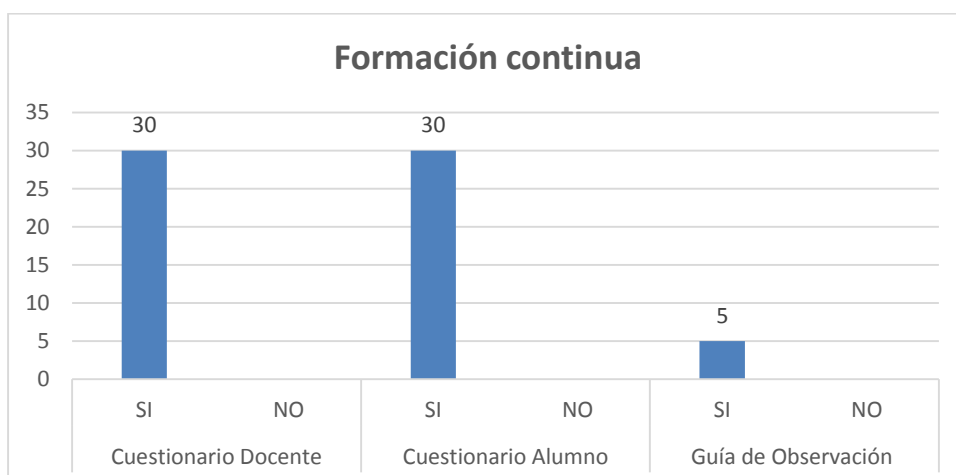
En el presente apartado se realiza un análisis de cada pregunta realizada en otros instrumentos secundarios (guía de observación, cuestionarios a docentes y estudiantes) cuya finalidad es reforzar los análisis, interpretación y comparación respectiva.

Ética profesional



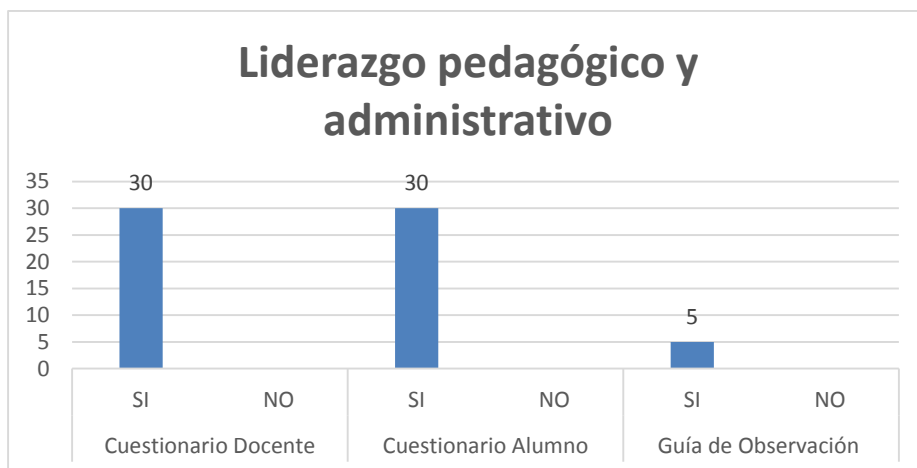
En cuanto a la ética profesional, tanto los docentes como los estudiantes expresaron en su mayoría que sí se llevan a cabo actitudes éticas en la gestión administrativa pedagógica. Esto fue verificado en las observaciones que se realizaron en los centros escolares.

Formación continua:



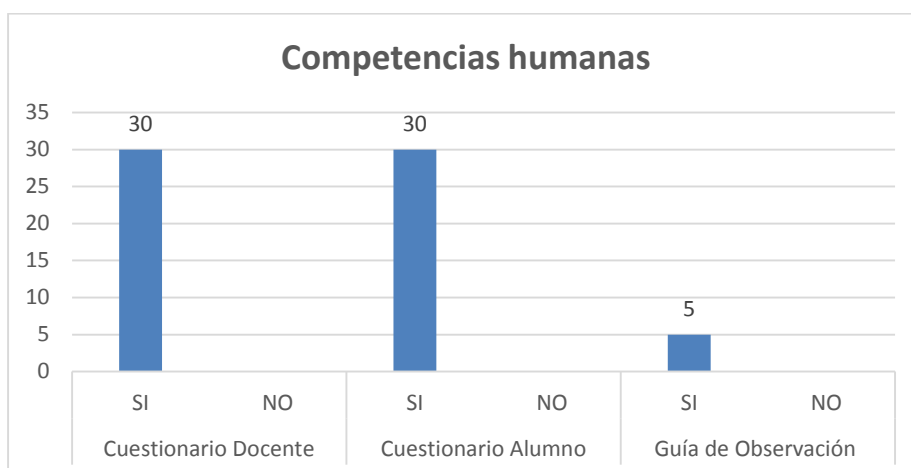
En cuanto a la definición del término formación continua, al respecto se señala con un excelente porcentaje que los profesores asisten a su capacitación, tanto en sus áreas específicas, como de ética y concientización de su función, por otro lado, expresan interés por mejorar su práctica y sobre la calidad de sus procesos de enseñanza, consideran casi en su totalidad que la calidad se expresa a través de la mejora continua.

Liderazgo administrativo



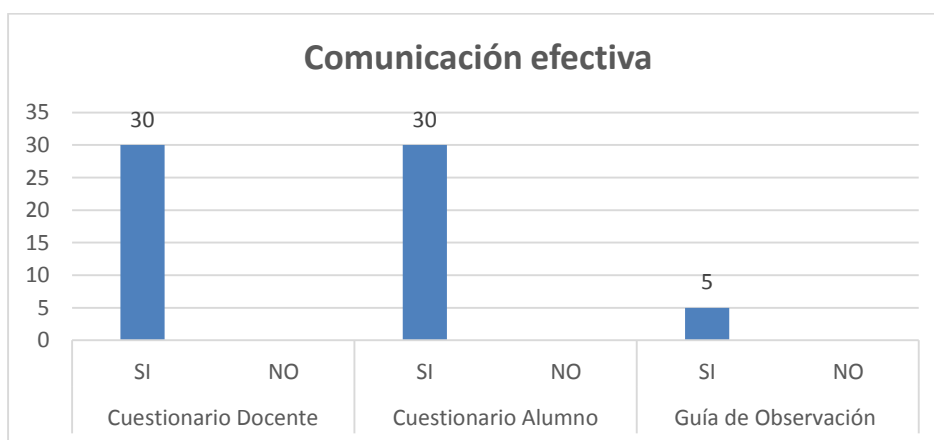
El tipo de liderazgo pedagógico y administrativo que muestra estas instituciones educativas muestran un estilo estratégico y es importante destacar que piensa la mayoría de personas al respecto, es necesario mencionar que mucho de lo expresado puede estar vinculado a la presencia de buenas prácticas pedagógicas y al apoyo que la mayoría de los profesores tienen hacia los directores. A través de estas preguntas se puede denotar la percepción de liderazgo estratégico que se tiene y obedece a un buen control pedagógico y administrativo.

Competencias humanas



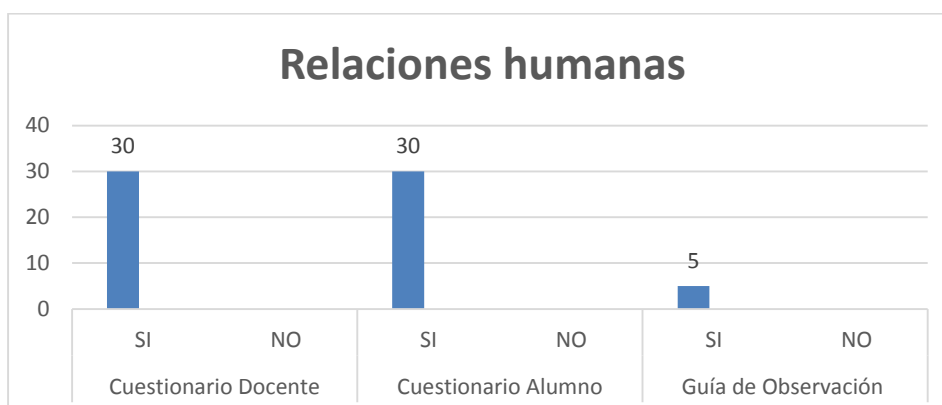
A través de las preguntas y respuestas se puede demostrar que nuevamente el porcentaje más alto de consideraciones sobre las acciones que lleva a cabo el director en cuanto a las competencias humanas en el contexto educativo, resulta fundamental que las observaciones hayan sido favorables por la mayoría de encuestados, que el director es capaz de solucionar los conflictos con humanidad, justicia y con la capacidad de mediar.

Comunicación afectiva



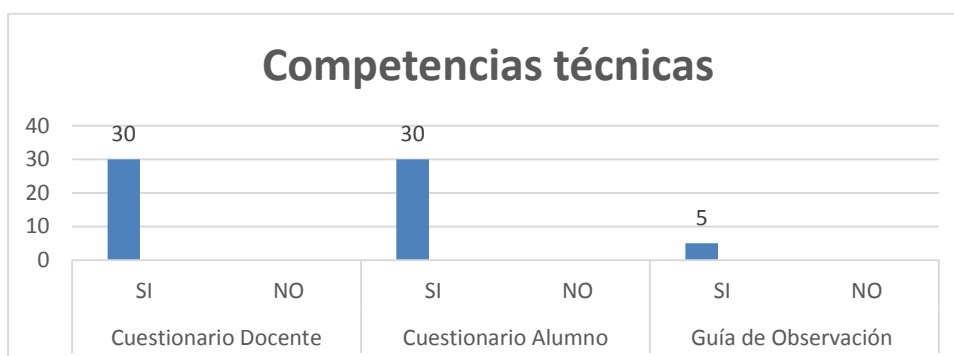
En cuanto a la comunicación efectiva organizacional se muestra la característica reactiva de la forma en que se planea y se actúa, el mayor porcentaje de respuestas apunta que se establece una buena comunicación, por lo que se deduce que en la práctica común existe un trabajo en equipo. En cuanto a la organización y toma de decisiones de los docentes, se establecen que trabajan conjuntamente, debido a que todos tienen buena relación entre ellos.

Relaciones humanas



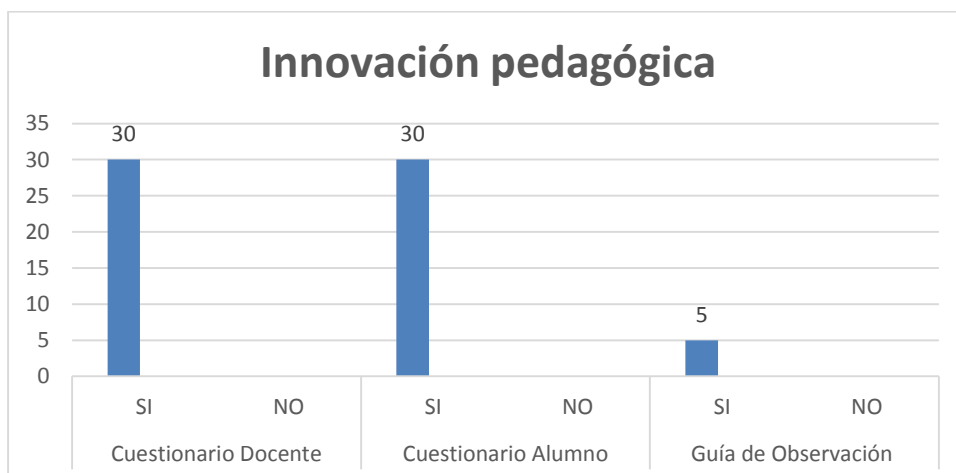
Al interpretar los datos, que corresponden a la respuesta sobre las relaciones humanas, resulta que un mayor porcentaje coincide en que el director y personal docentes, tienen buenas relaciones interpersonales, por lo que se puede decir que los directores le dan prioridad al tema del clima institucional que se respire en el centro y que es fundamental para el buen funcionamiento del mismo, y están de acuerdo que debe ser un ambiente caracterizado por la comunicación, las buenas relaciones humanas y la tolerancia.

Competencias técnicas



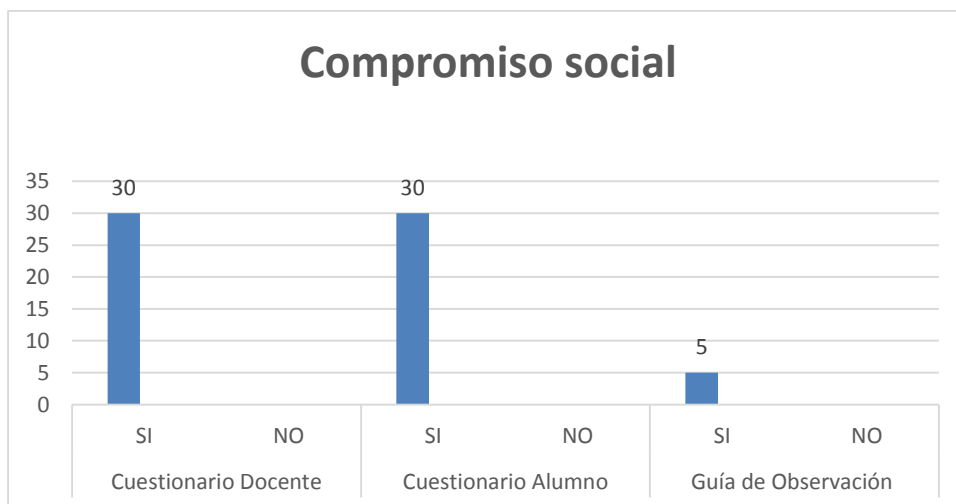
La mayor parte de los encuestados consideran que las competencias técnicas es el nivel académico que propician los docentes con la calidad requerida, aludiendo a las relaciones y ambiente que tiene la vida escolar. Se denotan dentro de los porcentajes positivos, además un compromiso y preparación de maestros y la eficiente calidad educativa, lo cual implica esmero por parte de los directores en las gestiones pertinentes.

Innovación pedagógica



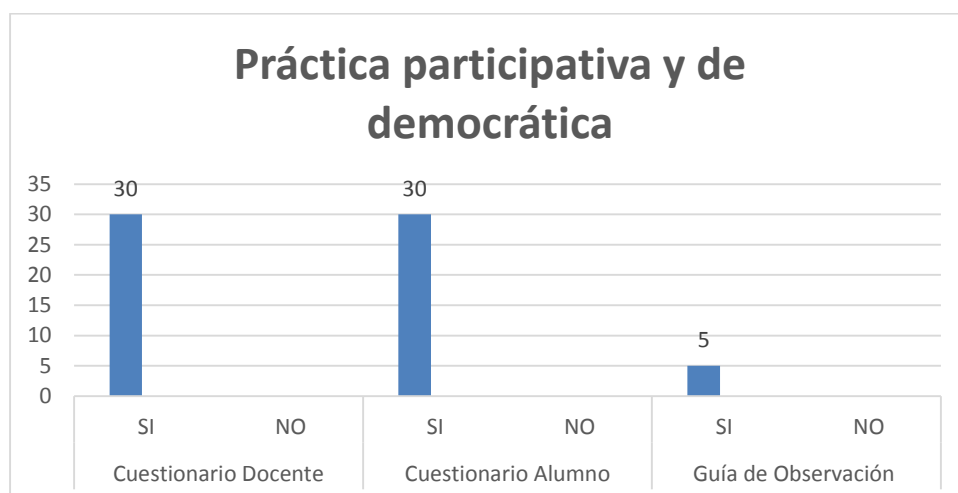
En función de la innovación pedagógica un mayor porcentaje manifiestan usar estos espacios dando cuenta del desarrollo y la herramienta para alcanzar desarrollo personal y grupal. Tiene, por lo tanto, el poder de transformar. Con la claridad de su importancia, estados y organismos. Las innovaciones pueden ser concebidas como oportunidades de convertir al proceso educativo en pertinente y oportuno.

Compromiso social



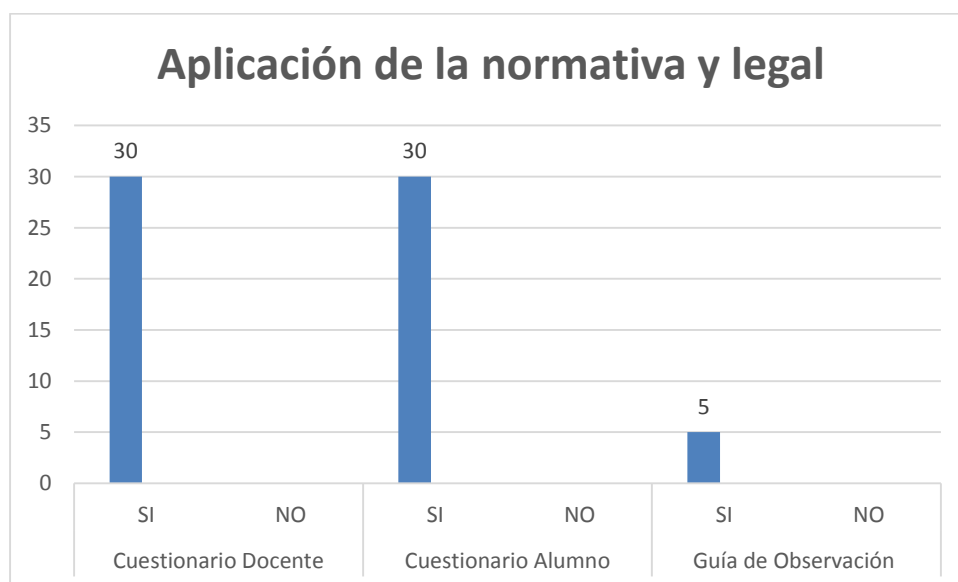
Es importante señalar que a través de cuestionarios y las guías de observación un buen porcentaje apunta que la dirección y personal docente, demuestra saber la terminología de compromiso social de los órganos de participación con un sentido responsable.

Práctica comunicativa y democrática



En cuanto a la práctica participativa y democrática en su mayor porcentaje consideran que el trabajo colegiado reside en que todos son tomados en cuenta en la toma de decisiones y actividades que rigen a la institución. Por otro lado, también hay acuerdos con el director, profesores y padres de familia para reafirmar la idea de una participación ilimitada por parte de la comunidad educativa en la vida institucional.

Aplicación de la normativa legal



Como se menciona en las políticas establecidas por El Ministerio de Educación encontramos que un buen porcentaje de encuestados afirman que para la búsqueda de calidad en los procesos educativos hay reglamentos educativos y leyes que regulan aspectos muy diversos, que destacan por su importancia en los relacionados con las enseñanzas mínimas y currículum básico educativos.

4.2 Interpretación de resultados

4.2.1 Sobre las prácticas de gestión administrativa y pedagógica

Los Centros Escolares Cantón San Luis, Complejo Educativo Doctor Alberto Luna, Complejo Educativo Lotificación El Rosario están estructurados en consejos directivos escolares, quienes cumplen las funciones específicas de velar por el adecuado manejo de recursos y la toma de decisiones trascendentales para las instituciones. Además, la figura del director y subdirector adquiere relevancia en estas administraciones escolares, pues son ellos quienes dirigen los procesos tanto académicos como administrativos, para el caso, se menciona en el documento Dirección Escolar Efectiva:

La dirección escolar como un 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).

Es decir, los centros escolares mencionados están regidos por estas figuras que se encargan de la organización, planificación y ejecución de las actividades, apoyados por el CDE y las demás personas que integran la comunidad educativa.

Un elemento fundamental para llevar a cabo esta gestión es la **ética profesional**. Respecto a la ética se ha definido en el marco teórico “como la ciencia que, al estudiar la conducta humana en cuanto al deber ser, traduce sus principios a exigencias prácticas que deben regular cualquier actividad, incluyendo el estudio de la misma (Escobar y Pacheco, 2005).

Esto significa que la ética regula el accionar de una persona y lo dirige de manera adecuada. Puede aplicarse también al ámbito profesional, específicamente a la gestión administrativa- pedagógica y se ve fuertemente reflejado en los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, donde docentes, alumnos, director y subdirector afirman el lugar fundamental que posee la ética profesional en la dirección de cada centro escolar.

Otro aspecto relacionado con la gestión administrativa- pedagógica es **la formación continua** o poseer los estudios adecuados para el cargo y capacitaciones constantes para responder con efectividad a los desafíos e intereses de los jóvenes y la sociedad.

Según los resultados obtenidos durante la investigación, la totalidad prioriza la formación continua en sus centros escolares, lo que muestra un interés por garantizar un servicio efectivo a la comunidad y que favorezca a los niños y jóvenes que se forman en dichos centros.

Además, **el liderazgo pedagógico y administrativo** se torna esencial para la dirección escolar y este liderazgo se plantea en dos formas. Ortiz (2005) afirma que el liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la parte operacional de la institución educativa lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades.

Sobre este mismo punto se afirma que el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2010).

Lo anterior, hace referencia a esa doble función del liderazgo en los centros escolares. De manera que, según los resultados de esta investigación, se aplican efectivamente en los centros escolares en estudio tanto en el crecimiento de infraestructura de los centros como en el seguimiento de la parte pedagógica: visita de aulas, revisión de planificación y ejecución de proyectos académicos y culturales.

Las competencias humanas, como se definen en el marco teórico “entrañan, además de ideas, habilidades mentales y destrezas para actuar, otros elementos que conforman el núcleo profundo de la personalidad madura, como son actitudes, valores, auto conceptos, motivos, rasgos personales, etcétera” (Zuazo, 2010, p:19).

A partir de los resultados obtenidos, este elemento posee un lugar importante dentro de la gestión de los centros escolares, optimizando el ambiente escolar y siendo perfectibles a lo largo del proceso, contribuyendo a la comunidad.

La comunicación efectiva tiene un lugar importante dentro de la administración escolar. El documento Dirección Escolar Efectiva lo plantea:

Mantener una buena comunicación por parte de toda la comunidad educativa propiciará un clima institucional más agradable en el que el ambiente social y psicológico se vuelve una herramienta de crecimiento y para ello es necesario que el director- gerente promueva acciones como: Desarrollar mecanismos de escucha de problemas y búsqueda de solución a los mismos, valorar, escuchar y estimular las

opiniones e iniciativas, propiciar la resolución de conflictos, entre otras (MINED, 2008d).

Por ello, los centros escolares en estudio favorecen la comunicación para garantizar la realización de las actividades y el alcance de los objetivos planteados. Esto favorece al ambiente y permite conocer inquietudes, ideas e intereses de la comunidad.

En consonancia con lo anterior, están **las relaciones humanas** que pueden entenderse como “la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros” (CIPAF, 2008, p:11).

En otras palabras, es la forma en que interactúan los miembros de una comunidad. Los datos obtenidos en la investigación ponen de manifiesto el papel relevante de este elemento, ya que se aplica en el desarrollo de las funciones directivas para socializar, cooperar e intercambiar visiones sobre los procesos educativos de los centros.

Las competencias técnicas son entendidas por Aída Ludeña (2004, p:15) como “evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello”. Aplicado a la gestión administrativa y pedagógica, se refiere a la capacidad intelectual y técnica que debe poseer la persona que asume la dirección del centro escolar para llevar a cabo con efectividad su labor.

Según los resultados obtenidos en la investigación, este es un requisito cumplido por los directores y subdirectores de los centros en estudio, lo que ha garantizado una mejor organización del centro escolar y el éxito de los proyectos.

En la misma perspectiva aparece **la innovación pedagógica**, referente a esto afirma el documento Dirección Escolar Efectiva:

El director debe potenciar la creatividad en las prácticas tanto gerenciales del centro como en el aula. Está atento a rescatar iniciativas novedosas, apoyándolas y socializándolas para generalizarlas en la medida que sea posible. Utiliza para ello herramientas formales como bitácoras, portafolios, diarios docentes u otros para sistematizar las experiencias. Todo esto extraído de la interacción con los actores y beneficiados de dichas innovaciones (MINED, 2008, p:27-28).

De esta manera, a partir de los resultados de investigación, se afirma que es un aspecto primordial para la educación actual. Es una herramienta que abona a los aprendizajes de los

estudiantes y para lo cual se debe capacitar a los encargados de aplicarlas en el aula y es el director quien promueve esta iniciativa.

El compromiso social según la UNESCO (2008: 13) “Supone la construcción de una experiencia escolar formativa para desarrollar valores, actitudes y habilidades socio-emocionales y éticas que sustentan una convivencia social donde todos participan, comparten y se desarrollan plenamente”.

O sea, el centro escolar como instrumento de cambio de su entorno. De esta manera, se observa en los centros escolares en estudio como se realizan proyectos en alianza con otras entidades para favorecer a la comunidad; es decir, la dirección dirige esfuerzos hacia una escuela comprometida y orientada a la mejora de su entorno social.

Un aspecto más a tomar en cuenta es **la práctica democrática y participativa** dentro de los centros escolares y que es definida 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” (MINED, 2008: 6).

Esto sugiere la apertura de la práctica administrativa en función del mejoramiento del centro escolar. En efecto, los centros escolares investigados ejecutan este elemento a través del CDE, el Consejo docente y a toda la comunidad, permitiendo de forma ordenada la participación de todos y todas en la búsqueda de mejoras para el centro escolar.

Finalmente, la **Aplicación normativa y legal** según los resultados obtenidos, rigen los procesos tanto administrativos como pedagógicos de los centros escolares. Toma en cuenta los lineamientos dados por el MINED, como las leyes propias de la profesión docente.

4.2.2 Sobre los lineamientos de la *Dirección Escolar Efectiva*

El documento de la dirección escolar efectiva es un lineamiento que establece las funciones y herramientas que se deben seguir para la organización de las instituciones educativas. Con el propósito del cumplimiento de los lineamientos que ahí se establecen.

El director en los diferentes procesos institucionales se esfuerza por ejercer un liderazgo participativo basado en el cumplimiento de sus obligaciones emitidos por el MINED. En relación a la ética profesional la cual permite realizar una gestión escolar efectiva, implica considerar por lo tanto las buenas relaciones humanas con los docentes, estudiantes y padres

de familia de la institución educativa en la que está a cargo; además, por ser el responsable del liderazgo en el centro escolar, es importante que lo realice con calidad, eficacia y eficiencia.

En cuanto a la **formación continua**, las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo e implementadas por el equipo pedagógico, con el fin de mantener al personal docente capacitado de acuerdo a las necesidades de los estudiantes y de los recursos que se dispongan, ello contribuirá a mejorar la calidad de la enseñanza (mejorando las competencias docentes) y el aprendizaje, que es a fin de cuentas la finalidad de la formación continua.

El director puede gestionar la participación de los docentes en jornadas de desarrollo profesional organizadas por el MINED en el marco de la política “Docentes competentes y motivados”, la formación docente es reconocida por todos los educadores, ya que están siendo fortalecidos en sus competencias pedagógicas y didácticas con el propósito de mejorar las condiciones de enseñanza a los estudiantes. Estas capacitaciones tienen su importancia porque hay que estar actualizándose permanentemente. Cada vez hay exigencias en el alumnado, en los padres de familia y la integración entre ellos para poder hacer efectiva una mejor educación. Con este esfuerzo el Ministerio de Educación da respuesta a las formaciones, el cual contempla, como primer paso, la construcción de un subsistema de formación permanente, que permitirá contar con una planta de maestros de calidad.

El **liderazgo pedagógico y administrativo** es esencial en la gestión. El director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa, tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo, con el propósito de lograr una mejora continua y lograr los objetivos planteados, así como el desarrollo de competencias. En consecuencia, él debe tener comunicación afectiva con todos los agentes educativos, así igualmente ser una persona interesada en mejorar constantemente la institución educativa.

La función del director como responsable de la gestión escolar y para que sea efectiva, requiere no solo de contar con **competencias técnicas**, sino también de **competencias humanas** impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

Para una excelente **comunicación** efectiva, el director-gerente, debe mantener una actitud de imparcialidad, con toda la comunidad educativa, sin inclinarse por un determinado grupo y debe facilitar espacios de comunicación, pidiendo alternativas de solución ante las diferentes situaciones que se le presenten y asegurarse que estas resuelvan los problemas.

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. Por ello, el director debe practicar y generar un ambiente donde se lleven a cabo de manera armónica las **relaciones** humanas.

En tal sentido, el director-gerente deberá aprovechar la primera asamblea general de padres y madres de familia, para animar a padres y madres de familia, como primeros educadores de sus hijos, a involucrarse y participar activamente en los equipos de trabajo y en las diversas actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos

La **Innovación pedagógica** es otro de los ejes centrales de la gestión. Como parte de sus responsabilidades el director 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, entre otros.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y **compromiso con la comunidad**, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar, como parte del compromiso social, el sistema educativo salvadoreño tiene como fin la construcción de una sociedad democrática, próspera, justa y humana. Ponderar el derecho de cada persona y combatir la intolerancia y el odio transformado en violencia. Construir una identidad nacional y amor por lo autóctono (Ley General de Educación, 1990).

El director es el responsable de la gestión escolar efectiva por lo cual la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, a para lograr una gestión escolar efectiva, donde se genere una **práctica participativa y democrática**.

El director delega tareas en el día a día a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa. Ante esto, es importante la comunicación efectiva, en el sentido de que deberá orientar y potenciar los procesos educativos con todos los miembros de la comunidad educativa.

La rendición de cuentas debe ser parte de la cultura institucional y de transparencia de la gestión escolar de un director-gerente, por lo tanto el director debe velar por la **práctica legal**

de la gestión. Deberá hacerla periódicamente, aprovechando cualquier tipo de reunión o asamblea en que participe.

El director-gerente rinde cuentas a la comunidad educativa y al MINED, como parte de la normativa legal, informando además el cumplimiento de los objetivos y el nivel de logros alcanzados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, administrando el centro educativo en función del mismo.

4.3 Comparación entre la gestión administrativa pedagógica y los lineamientos de la Dirección Escolar Efectiva

1. Ética profesional

1.1 Semejanzas

La ética profesional es uno de los pilares fundamentales en la dirección escolar efectiva y en las prácticas de gestión administrativa pedagógica, pues optimiza la administración y el alcance de los objetivos. Esto se ve establecido en los lineamientos y se lleva a cabo en la gestión de los centros escolares. Se ejecuta tanto en las relaciones humanas, la comunicación y la generación de espacios participativos en el centro escolar y en la comunidad para que sean ellos quienes tomen las decisiones para la resolución de problemas.

1.2 Diferencias

La ética profesional abarca diversos aspectos de pautas de conducta adecuadas para el ejercicio de la gestión escolar; el documento Dirección Escolar Efectiva señala la promoción del cumplimiento de responsabilidades desde la dirección, siendo un aspecto ético, pero también habla de la sanción al incumplimiento de esas pautas. Esto tiene ciertos vacíos en las prácticas de los centros escolares, ya que, coinciden en la aplicación de valores sin asumir que la sanción por su incumplimiento también es parte de la ética profesional.

2. Formación continua

2.1 Semejanzas

La formación continua forma parte importante tanto en la visión de la Gestión Administrativa-pedagógica como en la Dirección Escolar Efectiva, afirmando que su aplicación optimizará los resultados, recursos, y hará efectivos los procesos al brindar un servicio oportuno y que responda a los intereses y la contingencia propia de la sociedad actual.

Esta formación deberá responder a los cargos y especialidades a través de actividades diversas: talleres, círculos de estudio, intercambios de experiencias y otros.

2.2 Diferencias

Por un lado, la Gestión Administrativa Pedagógica difiere de la normativa en estudio por la exigencia que manifiesta de una formación especializada de los directores en la carrera de Administración Escolar, porque si bien es cierto, el documento habla de formación permanente, lo aborda como una obligación del director de facilitar ese servicio para el personal docente y no como un requerimiento para su cargo. Por otro lado, se habla de “capacitaciones” y no de una formación académica sistematizada, aspecto que contribuiría a la efectividad de la administración de los centros escolares.

3. Liderazgo pedagógico

3.1 Semejanzas

El liderazgo pedagógico y administrativo es planteado como característica imprescindible en la figura del director abarcando tres aspectos básicos: lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero.

Sobre el aspecto pedagógico se menciona el control del cumplimiento de la planificación didáctica, visiteo al aula, ejecución de proyectos y la actualización y formación docente así como la organización de eventos culturales y la capacidad de resolver conflictos y propiciar un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

En cuanto a lo administrativo, se enfoca en el manejo de recursos, el crecimiento y mantenimiento de infraestructura, la gestión de ayudas para su centro escolar y la coordinación de esfuerzos con la comunidad para favorecer y dinamizar el centro educativo.

Finalmente, lo financiero, referido específicamente a lo pecuniario y su manejo transparente, acertado y productivo.

4. Competencias humanas

4.1 Semejanzas

Las competencias humanas se relacionan tanto con la ética como con las relaciones humanas. Dentro de la Gestión Administrativa y Pedagógica y la Dirección Escolar Efectiva posee gran relevancia, pues tienen a la base la habilidad y la capacidad de manejar adecuadamente las diversas situaciones del diario vivir con base en el respeto y que mejoraran la disciplina, las áreas académicas y administrativas con empatía fomentando un ambiente idóneo para el proceso de enseñanza- aprendizaje.

4.2 Diferencias

Estas competencias son apreciadas con mayor amplitud en la Gestión Administrativa-Pedagógica, porque si bien es cierto lo asume como algo vital dentro de la institución, también manifiesta la necesidad de fomentar esas competencias humanas desde la dirección hacia la periferia, siendo posible perfeccionar las relaciones dentro de la comunidad educativa, generar aprendizajes en un ambiente de amor, pero a la vez beneficiar a toda la sociedad donde urge la fraternidad y el amor al prójimo, que en los centros escolares en cuestión, está retratado incluso en el ideario de valores.

5. Comunicación efectiva

5.1 Semejanzas

La comunicación efectiva es considerada tanto en la Gestión Administrativa- Pedagógica como en la Dirección Escolar Efectiva como medio eficaz para propiciar un clima idóneo en los centros escolares. También, se considera factor clave para el éxito o fracaso de los procesos educativo, pues su aplicación dará claridad en los roles asignados, se evitará malos entendidos y mantendrá relaciones armónicas dentro de la comunidad.

5.2 Diferencias

La Gestión Administrativa- Pedagógica analiza la comunicación efectiva como un elemento para toda la comunidad educativa como mecanismo garante de eficacia para los centros escolares.

La Dirección Escolar Efectiva, en cambio, presenta al director como el eje central para garantizar la comunicación efectiva en el centro escolar en la medida que informa a la comunidad, transmite información, da a conocer normativas y funciones y fomenta el diálogo sincero.

6. Relaciones humanas

6.1 Semejanzas

Las relaciones humanas en los centros escolares están ligadas a la complementariedad y vivencias existentes entre director, CDE, padres, estudiantado y docentes. Si estas relaciones son positivas generarán ambientes favorables donde el director como líder sabrá trabajar en equipo y aprovechar el intercambio de visiones, percepciones y experiencias contribuyendo al proceso de enseñanza –aprendizaje.

7. Competencias técnicas

7.1 Semejanzas

Las competencias técnicas dentro de la dirección escolar están íntimamente ligadas al liderazgo administrativo y pedagógico. Para la Gestión Administrativa- Pedagógica y para la Dirección Escolar Efectiva están referidas a la capacidad de cumplir la función encomendada según las competencias de los docentes y que se verán reflejadas en la planificación del PEA Y PCC.

7.2 Diferencias

La Dirección Escolar Efectiva sugiere estas competencias como la capacidad, conocimiento y destreza del director para dirigir la planificación didáctica y hacerla cumplir, su conocimiento sobre organización y administración de un centro escolar y que estos aspectos se vean reflejados en resultados visibles.

8. Innovación pedagógica

8.1 Semejanzas

La innovación pedagógica es planteada como prioridad en el proceso de enseñanza – aprendizaje, tanto para los docentes como para los estudiantes.

Este elemento está relacionado con la formación continua, de manera que expresa la necesidad de formar a los docentes en esta área a través de talleres y capacitaciones para vencer la resistencia a los cambios que demanda la misma sociedad y llevar la tecnología a los salones para dinamizar los aprendizajes.

8.2 Diferencias

La innovación pedagógica es orientada a docentes y estudiantes, pero no plantean la necesidad de formar al director para involucrarse y actualizarse en ese ámbito; no obstante, la transformación y actualización debe iniciar desde la dirección de los centros.

9. Compromiso social

9.1 Diferencias

El compromiso social es parte de las prácticas de la Gestión Administrativa- Pedagógica de los centros escolares en estudio, manifestado a través del desarrollo de proyectos que impactan a la comunidad, para ello se concretan alianzas con otras entidades y se busca la transformación de la sociedad y de la cultura con acciones concretas fuera del recinto escolar, enseñando al estudiante a servir, a contribuir en la mejora de su entorno social, a erradicar la violencia.

Este aspecto no es abordado en la normativa Dirección Escolar Efectiva en ninguno de sus apartados.

10. Práctica participativa y democrática

10.1 Semejanzas

La Gestión Administrativa- Pedagógica y la Dirección Escolar Efectiva abordan la función directiva como una práctica participativa y democrática porque involucran a toda la comunidad educativa: padres, alumnos y docentes en la integración de equipos de trabajo donde se aproveche las capacidades de todos y la diversidad de habilidades para alcanzar el bien común y el desarrollo de las actividades planteadas.

El director involucra a los docentes en la mejora del área pedagógica dando el espacio para su desarrollo profesional en busca de lograr los objetivos educativos.

11. Aplicación normativa y legal

11.1 Semejanzas

La aplicación normativa y legal es abordada como un elemento que rige las actividades académicas y de convivencia pues deben estar apegadas a los lineamientos dados por el MINED y las normas de convivencia de los centros escolares.

11.2 Diferencias

Este aspecto carece de presencia significativa en el documento Dirección Escolar Efectiva. Si bien es cierto, existen las leyes y reglamentos propios para este efecto, no es profundizado en la normativa que debe regir el quehacer de la dirección como un apartado imprescindible para lograr la efectividad en la gestión.

Tabla 6 Objeto de análisis comparativo

N°	Categorías de estudio	Gestión administrativa pedagógica	Dirección escolar efectiva
1	Ética profesional	<p>-La ética profesional es un aspecto fundamental para la dirección escolar efectiva. Conduce a una administración humana, profesional y comprometida donde un aspecto importante es la transparencia en el manejo de recursos y procesos. Esto ayudará a optimizar la administración, alcanzar los objetivos y el bien común.</p> <p>-La práctica de ética no es un imperativo solo de los docentes, directores y subdirectores abarca a padres y alumnos, es decir, toda la comunidad educativa. No obstante, en los cargos de dirección se requiere de respeto, responsabilidad, puntualidad, disciplina, transparencia (rendición de cuentas), siendo un modelo, aunque los valores éticos deben ser enseñados en casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar. - Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios - Usa y maneja la información con ética y democracia. - La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. - Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas. - Se practica la rendición de cuentas - La rendición de cuentas debe ser parte de la cultura institucional y de transparencia de la gestión escolar de un director-gerente. Deberá hacerla periódicamente, aprovechando cualquier tipo de reunión o asamblea en que participe.
2	Formación continua	<p>La formación continua es parte de la dirección escolar. Esta sugiere que la persona que tiene a cargo la dirección de un centro educativo posea el grado de licenciado con especialidad en administración escolar y que actualice sus conocimientos.</p> <p>Esto es necesario para lograr la efectividad en los procesos, optimizar recursos y proporcionar un mejor servicio. También, corresponde a la dirección del centro velar por la formación del personal docente según su cargo y especialidad para que respondan adecuadamente al constante cambio y a los intereses de los jóvenes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará como insumos: La visita pedagógica al aula. Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes. - Entre las principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico pueden implementar en el centro educativo, se pueden sugerir las siguientes: Círculos de estudio, intercambio de experiencias, proyectos de investigación-acción, talleres de reflexión crítica sobre la

			<p>práctica educativa, autoformación: (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, jornadas de formación permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo, e implementadas por el equipo pedagógico. Se pueden realizar como mínimo una vez por trimestre en turnos contrarios a los que el docente labora, días sábados o días hábiles que no se trabaja con alumnos, durante los 200 días lectivos del año escolar. Estas jornadas deben estar planificadas en el PEA, desde el inicio del año escolar.
3	Liderazgo pedagógico y administrativo	<p>El liderazgo en la dirección escolar abarca lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero; dirige estos aspectos, pero siempre en consonancia con el CDE. Este liderazgo por parte del director se evidencia en varias acciones, por ejemplo, cuando se dirige las asambleas generales, al tomar decisiones y compartirlas con la comunidad educativa, al ser un representante y dar ejemplo de disciplina.</p> <p>Otros aspectos que evidencian este liderazgo son, por un lado, el visiteo a las aulas y el control en las planificaciones docentes, la ejecución de proyectos académicos y culturales, la actualización y formación docente. Por otro lado, el crecimiento y mantenimiento de la infraestructura del centro escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida. – Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de las actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros. – El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. – Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica. – Líder motivador y negociador: guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e

			<p>institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La visita de evaluación pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.
4	Competencias humanas	<p>Las competencias humanas junto a la formación académica son fundamentales para propiciar un ambiente óptimo en el centro escolar. Poseen la característica de ser perfectibles, pues, siempre hay aspectos que pueden ser mejorados. Entre estos aspectos a mejorar, se encuentra el trato entre docentes y alumnos, las relaciones entre docente-docente y las relaciones entre docente-director. Esta mejora hará que los aprendizajes sean efectivos desde un ambiente de amor, ya que esto es precisamente lo que está haciendo falta la sociedad: la capacidad de ver a todos como hermanos. Incluso, en el ideario de valores se incluye el amor al prójimo como un esfuerzo ante esta sociedad tan convulsionada.</p> <p>El manejo de competencias humanas puede mejorar aspectos de disciplina y otras áreas académicas y administrativas. Incluye la presencia de empatía hacia los demás y fomentará un ambiente idóneo para el proceso de enseñanza- aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes. - La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.
5	Comunicación efectiva	<p>La organización escolar necesita comunicarse; esto permite desarrollar las actividades entre los miembros que participan dentro de una institución; esto hace referencia a la comunicación que tiene que haber en los centros educativos entre el equipo el consejo de profesores, el cual es un factor clave del éxito o fracaso de los mismos y la elaboración anual del PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un director se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes. - El director-gerente es el principal responsable de implementar el PEA con el apoyo y colaboración de la comunidad educativa. Para garantizar su éxito, la comunidad educativa debe estar informada permanentemente durante el transcurso del año escolar.

		<p>La comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que permite que el trabajo se realice con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso; por lo que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos. Cuando en un centro hay buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y por ende, ofrecen mejores resultados respecto al rol que le corresponde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información. - Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. - Dar a conocer y razonar las normativas y funciones existentes para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas. - Convocar a reunión por medio de una circular, con al menos ocho días de anticipación, explicando el objetivo, la importancia de la reunión y de su asistencia a la misma; indicándoles día, lugar, hora y agenda tentativa de puntos a tratar con su respectivo tiempo de desarrollo. - El director-gerente, debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación. - La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero.
6	Relaciones humanas	<p>En esta relación educativa, el director, CDE, padres de familia, estudiantado y docentes se completan y enriquecen como personas y se aprende a socializar y cooperar en el aprendizaje, intercambiando visiones, percepciones y experiencias y propiciando relaciones interpersonales.</p> <p>- Las direcciones escolares exitosas diseñan y mantienen un ambiente en el que el director como líder trabaja en equipo, para alcanzar con eficiencia las metas planificadas; además realizan las funciones de planeación, organización, integración de personal. En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: educandos, CDE, colegas y comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje: - Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes. los aprendizajes. - Se refiere al ambiente social y psicológico 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

7	Competencias técnicas	<p>El director y el personal docente de los centros escolares poseen las competencias técnicas, ya que cada miembro conoce cuál es su función en la institución, esto se ha logrado con una organización de toda la comunidad educativa.</p> <p>La organización de las diferentes actividades a desarrollar en la institución es previamente organizada, el director se encarga de delegar la función a cada docente según las competencias que posee el personal docente.</p> <p>Entre las competencias básicas están la planificación del Plan Escolar Anual en consonancia con el proyecto curricular de Centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auto evaluador de su desempeño profesional: Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorarsu trabajo y focalizar áreas para la autoformación, y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. - El director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa asumiendo su rol de orientador del proceso e incorporándose como líder educativo. - El director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurase que no están improvisando sus clases, y garantizar así aprendizajes efectivos y significativos en sus estudiantes. - En el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.
8	Innovación pedagógica	<p>La innovación pedagógica en los centros escolares es parte fundamental para el desarrollo educativo en la actualidad. La tecnología es una herramienta que, al llevarla a la práctica, ayuda al desarrollo pedagógico de los alumnos, ya que a ellos les llama mucho la atención trabajar en los centros de cómputo. Para brindar este tipo de innovación los docentes deben recibir talleres y estar en constantes capacitaciones de actualización para que ellos puedan involucrar la tecnología en las distintas asignaturas en sus salones de clases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Promueve la innovación pedagógica Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente: - Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.

			<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias. - Favorece el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes, sobre el beneficio de las innovaciones implementadas en el centro educativo.
9	Compromiso social	<p>Como parte del compromiso social en el centro escolar, se realiza el desarrollo de proyectos de diferente tipo, escuelas de padres y la orientación pedagógica.</p> <p>Además, se cuenta con una dirección estructurada, que gestiona y se apoya de otras entidades, para la prevención de violencia, orientación de padres. Se une además el apoyo del área de la salud, para la realización de campañas.</p>	
10	Práctica participativa y de democrática	<p>Para el logro de una práctica participativa y democrática, se realiza una programación de actividades, siempre tomando en cuenta los equipos de trabajo, con el personal docente para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Los padres de familia también forman parte de las actividades entre las cuales podemos mencionar festivales, visitas educativas, las cuales son aprobadas por el CDE, así como también en la elaboración del PEA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje. - Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares. - El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director-gerente deberá aprovechar la primera asamblea general de padres y madres de familia, para animar a padres y madres de familia, como primeros educadores de sus hijos, a involucrarse y participar activamente en los equipos de trabajo y en las diversas actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos: Escuelas de padres y madres con enfoque educativo, Comités de desarrollo educativo para apoyar los procesos de la gestión escolar efectiva, Refuerzo académico, Club de tareas. Otros

11	Aplicación de la normativa y legal	Las actividades académicas se desarrollan de acuerdo a los lineamientos del MINED, para la administración de recurso humano y la evaluación del desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI. - Las decisiones a tomar deben considerar el respeto al marco legal, la eficiencia y la orientación institucional a lograr aprendizajes en los estudiantes. - Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, - Asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. - Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes
----	---	--	--

Capítulo V

Conclusiones

Conclusiones

Por medio de la investigación obtuvimos resultados de los cuales nos permiten obtener las siguientes conclusiones, apuntado a que las concepciones y racionalidades son parte de cambios necesarios en las prácticas cotidianas de la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares estudiados.

En cuanto a las prácticas de la Gestión Administrativa -Pedagógica en los centros escolares observados, se concluye que abarcan dos áreas principales. Por un lado, la práctica administrativa se caracteriza por tener un representante legal que es el director quien se encarga de dirigir el centro educativo con la colaboración del subdirector, el CDE y toda la comunidad educativa. Esta administración se realiza tanto en el área financiera como en el manejo de recursos y talento humano. Para ello, se cuenta con las competencias técnicas y humanas que garantizan una mayor efectividad en los procesos. Por otro lado, se identifica la práctica pedagógica, guiada por el director, que como líder y conocedor del currículo, impulsa la innovación pedagógica y la formación continua de su personal; así como, el fortalecimiento del ambiente óptimo donde se desarrolla el proceso enseñanza- aprendizaje, basado en una comunicación efectiva y buenas relaciones humanas.

Estas prácticas responden a los lineamientos de la Dirección Escolar Efectiva. Por tanto, es posible afirmar que las Gestiones Escolares observadas los toman en consideración y esto les permite efectivizar sus procesos en favor de sus estudiantes y de toda la comunidad educativa; ya que, al propiciar ambientes idóneos, garantizan satisfacción y compromiso de los involucrados tanto dentro de la institución como hacia la comunidad.

La investigación ha proporcionado información valiosa sobre las orientaciones expuestas en el documento Dirección Escolar Efectiva. Este documento destaca, por ejemplo, la ética profesional manifestada en la práctica de valores y en la transparencia de los procesos, el liderazgo pedagógico del director como gerente de un centro escolar, las competencias humanas aplicadas en las relaciones humanas de la comunidad

educativa y fortalecidas con una comunicación efectiva que brindará claridad y un ambiente armonioso en las instituciones, la formación continua del personal docente y su inclusión en una cultura de innovación pedagógica como herramienta para dar respuesta a los cambios de la sociedad y a los intereses de los estudiantes, la práctica participativa y democrática que exige la participación activa de los diversos sectores: docente, estudiantil y padres de familia para garantizar el logro de los objetivos trazados en el PEI Y PEA y las competencias técnicas referidas al conocimiento de las funciones y atribuciones propias del director, entre otras.

La aplicación de estas orientaciones en las direcciones escolares investigadas se evidencia en múltiples aspectos. Uno de ellos es la apertura de la dirección hacia todos los sectores a través de la escucha empática para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Otro aspecto a tomar en cuenta es la innovación pedagógica. Esta se materializa con la utilización de recursos tecnológicos en el aula, donde los estudiantes interactúan con el conocimiento a través de medios audiovisuales fijando nuevos aprendizajes a través de la construcción directa de estructuras cognitivas de una forma más dinámica. También, la figura del director es asumida y ejercida procurando el cumplimiento de las funciones propias del cargo, para ello se ha buscado la especialización en la Administración Escolar.

Entre las semejanzas entre la gestión administrativa y pedagógica con los lineamientos de la dirección escolar efectiva se encuentra el papel fundamental del director como gestor y líder del centro escolar tanto en el área administrativa como en la pedagógica. Este liderazgo es adquirido a partir del conocimiento, la formación idónea para el cargo, la capacidad de relacionarse adecuadamente con su entorno y la visión objetivos trazados. También, coinciden en la necesidad de una dirección basada en la ética, la transparencia y los valores, cuya forma de organización se realice a través de una comunicación efectiva. de transformación y mejora de las prácticas educativas para alcanzar los

Entre las diferencias establecidas en las categorías en estudio se plantea, por ejemplo, desde la perspectiva de la Gestión Administrativa- Pedagógica, que la ética profesional cuya práctica compete a toda la comunidad educativa y no solo como un imperativo para el director o el personal docente. Además, planea que la formación del

director debe ser específicamente en *Administración Escolar*, aspecto que no está plasmado en la normativa, ya que solo se refiere a la formación y especialización que se le debe proporcionar al personal docente, dejando de lado la formación que debería recibir el director para efectivizar su rol. También, Se expresa el compromiso que adquiere la dirección con la transformación de la sociedad y que se lleva a cabo a través de proyectos de servicio a la comunidad y sobre todo con la generalización de una cultura de paz y de fraternidad para combatir la crisis de violencia y desestabilidad social, siendo este otro aspecto ausente en el documento Dirección Escolar Efectiva. Por último, la aplicación normativa y legal dentro de la Gestión Administrativa-Pedagógica es parte de la actividad diaria y sobre todo en la aplicación de los lineamientos generados por el MINED, sin embargo, aunque la guía de orientaciones hace referencia a la base legal y normativas, no cuenta con un apartado específico que aborde este aspecto, si bien es cierto, ya existen documentos que lo hacen ampliamente, es prudente considerarlo dentro de los aspectos que hacen efectiva la Dirección escolar.

Finalmente, como se ha mencionado, son muchos los aspectos compartidos entre la Gestión Administrativa- Pedagógica y la Dirección Escolar Efectiva de los centros educativos en cuestión. Existe una alta vinculación entre las prácticas reales y la teorización. Sin embargo, esa reciprocidad no es un acto espontáneo, responde a la disposición y compromiso de los directores para con su centro escolar. No obstante, existen diferencias significativas, por ejemplo, en torno a la formación para el director, la cual es señalada de forma específica e imperativa en el área de Administración Escolar. También, la proyección social de las instituciones como un esfuerzo por mitigar la ola de violencia que acecha a los niños y niñas. En conclusión, las categorías en estudio presentan relaciones muy marcadas en tanto que la dirección escolar es entendida desde diferentes ámbitos fundamentales para la efectividad, pero el fenómeno educativo es dinámico por naturaleza y por tanto, es obvio encontrar nuevos aspectos que deben ser teorizados y plasmados para enriquecer los lineamientos brindados y así responder a las exigencias y desafíos actuales en la Gestión Administrativa- Pedagógica de los centros escolares.

SÍNTESIS DEL LOGRO DE OBJETIVOS:

En síntesis, a través de esta investigación se ha logrado identificar las prácticas reales de las gestiones en los centros escolares seleccionados. Estas prácticas se caracterizan por estar en consonancia con los lineamientos brindados por la Dirección Escolar Efectiva y convergen ampliamente en el desarrollo de las funciones directivas. El desempeño directivo en los centros de estudio, abarca dos grandes áreas: la administrativa y la pedagógica. El director, como representante legal y líder, dirige la escuela y se encarga de garantizar que los procesos administrativos sean oportunos y transparentes. Tiene a cargo el éxito académico y la obligación de propiciar ambientes idóneos para la enseñanza y procurar una transformación social desde las aulas. Sin embargo, existen otras figuras (subdirector y CDE) que también contribuyen en esta tarea.

Además, este estudio ha permitido evidenciar que para ejecutar sus funciones, el director, se apoya en los lineamientos brindados por la Dirección Escolar Efectiva. Este documento aborda de manera práctica y sencilla los puntos claves en que debe basarse la dirección escolar, tanto en lo administrativo como en lo académico, garantizando el éxito y la efectividad de una institución educativa. De esta forma, las direcciones escolares seleccionadas aplican en sus gestiones dichos lineamientos. Por un lado optimizando los recursos tangibles y financieros. Por el otro, potenciando la calidad académica con el uso de tecnologías y la formación continua, sin olvidar de los aspectos de las relaciones interpersonales sanas.

En otras palabras, las direcciones escolares en estudio coinciden con las orientaciones proporcionadas en el documento Dirección Escolar Efectiva. Estas convergen en la visión integral de la Gestión Escolar, cuyo fin último es proveer de herramientas útiles a los estudiantes para enfrentarse con éxito a los retos de la sociedad con efectividad. Para alcanzar este fin, ambas categorías focalizan ciertos aspectos fundamentales. En primer lugar, la administración de recursos, para ello el director requiere de las competencias técnicas, la ética y la transparencia que garantizan su aprovechamiento certero y oportuno. En segundo lugar, el área pedagógica guiada por el director quien es garante de la calidad académica a través de la actualización, la formación permanente y el aprovechamiento de recursos didácticos. Y en tercer lugar, el fomento de ambientes adecuados donde prevalece el diálogo, la participación y las sanas relaciones. Todo esto con el afán de entregar a la sociedad estudiantes capaces de realizar cambios en su entorno.

Referencias

- Aguirre, L. (2012) *Administración Educativa tercer milenio, primera edición*
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolter Klumers.
- Antunez, S. (noviembre, 2008). *Documento de dirección escolar efectiva*. Obtenido de www.oei.es/historico/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
- Arroyo, J.C. (diciembre, 2011). *Nuevo glosario de términos para Docentes*. Obtenido de <http://www2.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/NuevoglosariodeterminosDocentesdic2012.pdf>
- Argueta, I., García M., y Henríquez, N. (2014). *Gestión administrativa de los consejos directivos escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y la innovación educativa de los docentes del tercer ciclo del distrito 0611 del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, año 2012-2013* (tesis de pregrado). San Salvador: Universidad de El Salvador. Disponible en: <http://ri.ues.edu.sv/6341/1/Gesti%C3%B3n%20administrativa%20de%20los%20consejos%20directivos%20escolares%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20organizacion%20ejecuci%C3%B3n%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20did%C3%A1ctica%20y%20la%20innovaci%C3%B3n%20educativa%20de%20los%20docentes%20del%20tercer%20ciclo%20del%20distrito.pdf>
- Ariza, M. y Gandini, I. (2015). El análisis comparativo cualitativo como estrategia metodológica. En M. Ariza y L. Velasco (Coords). *Métodos cualitativos y su aplicación empírica. Por los caminos de investigación sobre migración internacional*. pp. 497-537. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1940). *Ley de asuetos y vacaciones*.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1996). *Ley de la Carrera Docente*. San Salvador, El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1996). *Ley General de Educación*. San Salvador, El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2006). *Ley de ética gubernamental*. San Salvador, El Salvador

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*, Colombia: Wordcolor
- Bolívar, A. (Julio-diciembre, 2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 2 (9). DOI: 10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112
- CAPLAB. (2004). *La formación por competencias laborales*. Lima, Perú: Time publicidad.
- Carriego, C. (2007). *Gestión institucional*. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Corripio.
- CIPAF. (2008). *Manual de capacitación en cumplimiento de deberes y derechos laborales*. República dominicana: Crea generación S.A.
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22. p. 193-211
- Fred, D. (2013) *Conceptos de administración estratégica*, México: editorial Pearson.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata
- Hortal, A. (2000) *10 palabras claves en ética de las profesiones*. Navarra: Verbo Divino
- Hortal, A. (2002.) *Ética general de las profesiones*. Bilbao, España:, Desclée De Brouwer
- López, R., Jover G., y Escámez J. (2010) *Ética profesional docente*. Madrid, España, Editorial Síntesis.
- Ludeña, A. (2004) *La formación por competencias laborales. Guía técnica pedagógica para docentes de función profesional*. Perú: Time publicidad, recuperado de: <http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>.
- Margalet, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva educacional*, 47 (1). pp. 13 - 31 Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328828002>
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. México D. F.: Tercer milenio
- MINED. (2008a). *Gestión Escolar Efectiva. Documento 1*. San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.

- MINED. (2008b). *Guía para la elaboración o revisión de PEI y PEA, Buenas prácticas de Gestión, Documento 2*, San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.
- MINED.(2008c). *Organización Escolar Efectiva. Documento 3*. San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.
- MINED. (2008d). *Dirección Escolar Efectiva. Documento 4*. San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.
- MINED. (2008e). *Normativa de Funcionamiento. Documento 5*. San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.
- Ministerio de Educación. (2009). *Programa Social Educativo 2009-2014 "Vamos a la Escuela"*. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2012). *Proceso de inducción para directores y directoras, subdirectores y subdirectoras de centros escolares*. San Salvador, El Salvador: autor
- Ministerio de Educación. (2002). *Proyecto Educativo Institucional*. San Salvador: El Salvador: autor
- Olivera, C. (1991). *Introducción a la Educación Comparada*. Costa Rica: EUNED.
- Por la educación (blog, 2011). *Glosario pedagógico*. Obtenido de <http://luz-lain.blogspot.com/2011/07/glosario-pedagogico.html>
- Raventós, F. (1983). El fundamento de la metodología comparativa en educación. *Educación comparada*, 61-74 (3). Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/42058/89969>
- Sandín, M. (2003) *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Torrado, M. (2009). Estudios de encuesta. En R. Bisquerra. *Metodología de la investigación educativa*, pp. 231-258. Madrid: La Muralla.
- Unesco, (2001). *Formación de directivos de instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina.
- Unesco, (2008). *Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz*. Santiago, Chile: Salesianos Impresores S. A. Recuperado en: unesdoc.unesco.org/images/0016/001621/162184s.pdf

Villa, P. Poblete, M. (2007) *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Ediciones mensajero.

Zuazo, Luis (2010). *Competencias fundamentales para la vida*. Guatemala: IGER Talleres gráficos.

Anexos

Anexo 1. Matriz de congruencia

Subcategorías	Indicadores	preguntas	Instrumentos
Ética profesional	Se respetan los límites de comportamiento aceptable por parte del director. Muestra calidad humana que les permita hacer de sus centros escolares un espacio de armonía.	¿Por qué considera importante el papel de la ética en la dirección escolar? ¿Es evidente la práctica de valores por parte del personal directivo?	Entrevista Observación
Formación continua	Participa en capacitaciones para desaparecer los vacíos y brindar fortalezas. Recibe inducción sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos, funcionales y organizativos.	¿Cuál es su grado académico? Actualmente recibe alguna formación profesional, si su respuesta es sí, mencione el área de formación. Mencione dos razones del porque considera necesario el proceso de formación continua para la efectividad de los procesos pedagógicos. ¿El centro escolar se ha organizado de tal forma que responda a las necesidades de la institución? ¿Existe un proyecto de formación profesional a nivel institucional?	Entrevista Entrevista Observación Observación
Liderazgo pedagógico y Administrativo	Se ejerce un liderazgo pedagógico y administrativo que consolide un equipo escolar para la mejora de la calidad educativa.	Escriba dos acciones que realiza para evidenciar el liderazgo pedagógico en el centro escolar. Escriba dos acciones que realiza para ejecutar las labores administrativas en el centro escolar:	Entrevista Entrevista Observación

		<p>¿El director ejerce un liderazgo acorde a la visión y misión del centro escolar</p> <p>¿Las necesidades presentes en los estudiantes se solucionan en un tiempo prudencial?</p>	Observación
Competencias humanas	<p>Manifiesta buenas actitudes, valores y auto conceptos, que contribuyan a mejorar los procesos administrativos y pedagógicos del centro</p>	<p>¿Qué competencias humanas considera necesarias para que los procesos administrativos y pedagógicos se mejoren en la institución?</p> <p>Describa brevemente cómo se lleva a cabo la planificación de actividades:</p> <p>¿Las necesidades presentes en los estudiantes se solucionan en un tiempo prudencial?</p> <p>¿Se realiza la toma de acuerdos institucionales de manera colectiva con las entidades de apoyo?</p> <p>¿El director expresa asertivamente lo que piensa y/o siente en cuanto al quehacer educativo y su contexto?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Observación</p> <p>Observación</p>
Comunicación efectiva	<p>Se relaciona positivamente con las demás personas a través de la escucha empática. Expresa de manera asertiva de lo que siente y/o piensa.</p> <p>Corrige tomando en cuenta el dominio de las emociones propias.</p>	<p>¿Se observa una comunicación efectiva poniendo de manifiesto la escucha empática?</p> <p>¿La comunicación empleada contribuye a mejorar el ambiente social y psicológico dentro de la institución?</p> <p>Como director ¿De qué manera estimula las</p>	<p>Observación</p> <p>Observación</p> <p>Entrevista</p>

	<p>Sugiere cambios sin menospreciar el esfuerzo de los demás.</p> <p>Fortalece la comunicación y el clima institucional.</p> <p>Valora, escucha y estimula las opiniones e iniciativas.</p>	<p>opiniones e iniciativas de los docentes?</p>	
Competencias técnicas	<p>Posee una formación adecuada para el cargo de director.</p> <p>Recibe capacitaciones periódicas especializadas para su cargo.</p> <p>Planifica y organiza actividades evalúa y auto evalúa el trabajo desempeñado.</p> <p>Realiza reuniones de carácter pedagógico periódicas con los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>¿Menciones 2 temas de formación profesional que ha recibido en el presente año lectivo?</p> <p>¿Qué tipo de actividades de orientación pedagógica se realizan en su institución durante cada trimestre?</p> <p>¿Cada cuánto tiempo se lleva a cabo una evaluación sobre el trabajo desempeñado por el personal docente?</p> <p>¿Existe una calendarización de reuniones con los miembros de la comunidad educativa?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>
Innovación pedagógica	<p>Incorpora bases para la innovación pedagógica.</p> <p>Establece un seguimiento de los cambios aplicados</p> <p>Incorpora innovaciones en el Desempeño de su cargo.</p>	<p>¿Se cuenta con un proyecto educativo institucional que responda a las necesidades reales de la institución?</p> <p>Mencione dos estrategias que utiliza para lograr la innovación y evitar la resistencia al cambio entre el personal docente</p> <p>¿Qué instrumentos utiliza para la verificación y el</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>

		<p>seguimiento en los procesos de cambio a nivel institucional?</p> <p>¿Qué herramientas y metodologías innovadoras fomenta para enriquecer su área de trabajo?</p>	
Compromiso social	<p>La dirección fomenta actividades en apoyo a la comunidad.</p> <p>La comunidad se identifica con instituciones y apoya la gestión de proyectos culturales-pedagógicos.</p>	<p>¿El ambiente institucional es apropiado durante los diferentes momentos de la jornada laboral?</p> <p>¿La comunidad educativa apoya las diversas actividades que se realizan en el centro escolar?</p> <p>¿Qué acciones concretas se planifican para que la institución influya en la mejora de la comunidad?</p> <p>¿Cómo responde la comunidad ante las iniciativas que se proponen para el bien de la escuela?</p>	<p>Observación</p> <p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>
Práctica participativa y democrática	<p>Se integra sectores docente alumnos y comunidad para la implementación, monitoreo y evaluación del PEI.</p> <p>Se realizan reuniones de los sectores docente, alumnos y comunidad para consensar mejoras en las condiciones para el aprendizaje.</p>	<p>¿Valora los esfuerzos realizados por el personal y sugiere cambios cuando determine necesidades?</p> <p>¿De qué manera se involucra el personal para la elaboración del PEI institucional?</p> <p>Cuando se presentan situaciones que obstaculizan la calidad de las condiciones para el aprendizaje ¿Qué medidas adopta?</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>

<p>Aplicación normativa y legal</p>	<p>Sigue el proceso legal para optar al cargo de director.</p> <p>Cumple con las funciones que establece el Reglamento de la carrera docente.</p>	<p>¿Se llevan a cabo reuniones con los miembros de la comunidad educativa a fin de garantizar el buen funcionamiento de la institución?</p> <p>Mencione las funciones que le corresponden, retomando tanto el área administrativa como pedagógica:</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p>
--	---	--	--------------------------------------

Anexo 2. Guía de observación

Universidad de El Salvador

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Unidad de planes especiales



Guía de observación semiestructurada

Objetivo: Recolectar información sobre la gestión administrativa pedagógica para recabar datos que permitan una percepción fidedigna del objeto de estudio de la investigación.

Fecha: _____ Hora: _____

Investigador: _____

Criterios a observar

1- ¿Es evidente la práctica de valores por parte del personal directivo?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

2- ¿El centro escolar se ha organizado de tal forma que responda a las necesidades de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

3- ¿El director ejerce un liderazgo acorde a la visión y misión del centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

4- ¿Las necesidades presentes en los estudiantes se solucionan en un tiempo prudencial?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	

5- ¿Se realiza la toma de acuerdos institucionales de manera colectiva con las entidades de apoyo?

Nunca	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

6- ¿Se observa una comunicación efectiva poniendo de manifiesto la escucha empática?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

7- ¿El director expresa asertivamente lo que piensa y/o siente en cuanto al quehacer educativo y su contexto?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

8- ¿Se ejercen acciones y procesos de manera oportuna teniendo en consideración el dominio de las emociones propias?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

9- ¿Valora los esfuerzos realizados por el personal y sugiere cambios cuando determine necesidades?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

10- ¿La comunicación empleada contribuye a mejorar el ambiente social y psicológico dentro de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

11- ¿El ambiente institucional es apropiado durante los diferentes momentos de la jornada laboral?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

12- ¿Existe un proyecto de formación profesional a nivel institucional?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

13- ¿Se cuenta con un proyecto educativo institucional que responda a las necesidades reales de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

14- ¿Se llevan a cabo reuniones con los miembros de la comunidad educativa a fin de garantizar el buen funcionamiento de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

15- ¿La comunidad educativa apoya las diversas actividades que se realizan en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

Anexo 3. Guía de entrevista



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Unidad de planes especiales

Guía de entrevista

Introducción: Reciba un cordial saludo de parte de los estudiantes de la Licenciatura en Administración escolar. El motivo de la presente es para dirigirle una entrevista caracterizada por el “conocimiento experto” sobre *la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares*; entrevista que servirá de parámetro para la lógica de la construcción del conocimiento científico.

Es importante acotar que los principios de confidencialidad y anonimato forman parte de la aplicación de esta entrevista.

Objetivo. Recolectar información sobre las categorías y subcategorías de estudio asociadas al desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa como fuente de datos del problema de investigación.

Agradecimientos: De antemano agradecemos por su colaboración y tiempo brindado.

Indicaciones Generales:

La entrevista recopila elementos fundamentales acerca de la gestión administrativa y pedagógica. Cada una de las preguntas exploran tales categorías, a fin de generar una aproximación al objeto de estudio que se pretende comprender.

Datos:

Lugar: _____ Fecha: _____

Entrevistador: _____

Género: _____ cargo: _____

Preguntas

- 1- ¿Cuál es su grado académico? Actualmente recibe alguna formación profesional, si su respuesta es sí, mencione el área de formación.

Grado académico: _____ Formación profesional: Si ____ No ____

Área de formación: _____

- 2- ¿Por qué considera importante el papel de la ética en la dirección escolar?

- 3- ¿Menciones 2 temas de formación profesional que ha recibido en el presente año lectivo?
4. Mencione dos razones del porque considera necesario el proceso de formación continua para la efectividad de los procesos pedagógicos.
- 5- Escriba dos acciones que realiza para evidenciar el liderazgo pedagógico en el centro escolar.
- 6- Escriba dos acciones que realiza para ejecutar las labores administrativas en el centro escolar:
- 7- ¿Qué competencias humanas considera necesarias para que los procesos administrativos y pedagógicos se mejoren en la institución?
- 8- Describa brevemente cómo se lleva a cabo la planificación de actividades:
- 9- ¿Qué tipo de actividades de orientación pedagógica se realizan en su institución durante cada trimestre?
- 10- Como director ¿De qué manera estimula las opiniones e iniciativas de los docentes?
- 11- ¿Cada cuánto tiempo se lleva a cabo una evaluación sobre el trabajo desempeñado por el personal docente?
- 12- ¿Existe una calendarización de reuniones con los miembros de la comunidad educativa?
- 13- Mencione dos estrategias que utiliza para lograr la innovación y evitar la resistencia al cambio entre el personal docente
- 14- ¿Qué instrumentos utiliza para la verificación y el seguimiento en los procesos de cambio a nivel institucional?
- 15- ¿Qué herramientas y metodologías innovadoras fomenta para enriquecer su área de trabajo?

- 16- ¿Qué acciones concretas se planifican para que la institución influya en la mejora de la comunidad?
- 17- ¿Cómo responde la comunidad ante las iniciativas que se proponen para el bien de la escuela?
- 18- ¿De qué manera se involucra el personal para la elaboración del PEI institucional?
- 19- Cuando se presentan situaciones que obstaculizan la calidad de las condiciones para el aprendizaje ¿Qué medidas adopta?
- 20- Mencione las funciones que le corresponden, retomando tanto el área administrativa como pedagógica:

Anexo 4 Cuestionario

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Unidad de planes especiales



Cuestionario para estudiantes

Objetivo: Recolectar información para conocer el punto de vista de los docentes, alumnos y padres de familia sobre la gestión administrativa pedagógica para recabar datos que permitan una percepción fidedigna del objeto de estudio de la investigación.

Fecha: _____ Hora: _____

Investigador: _____

Género: _____ Cargo: _____

Preguntas

1- ¿Se evidencia la práctica de valores en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

2- ¿Se reciben capacitaciones de formación docente durante el año?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

3- ¿El director ejerce un liderazgo en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

4- ¿En el centro escolar se brinda un trato asertivo y empático con toda la comunidad educativa?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

5- ¿Se fomentan buenas relaciones humanas en la comunidad educativa?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

6- ¿El director posee competencias técnicas las cuales le permiten llevar a cabo una buena administración de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

7- ¿En el centro escolar se brindan capacitaciones de actualización docente?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

8- ¿El director involucra a toda la comunidad educativa para la toma de decisiones?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

9- ¿Considera que en el centro escolar se manifiesta un compromiso social por brindar una buena educación?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

10- ¿El director busca estrategias apropiadas para solventar los conflictos que se presentan en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

Anexo 5. Cuestionario

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Unidad de planes especiales



Cuestionario para docentes

Objetivo: Recolectar información para conocer el punto de vista de los docentes, alumnos y padres de familia sobre la gestión administrativa pedagógica para recabar datos que permitan una percepción fidedigna del objeto de estudio de la investigación.

Fecha: _____ Hora: _____

Investigador: _____

Género: _____ Cargo: _____

Preguntas

1- ¿Se evidencia la práctica de valores en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

2- ¿Se reciben capacitaciones de formación docente durante el año?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

3- ¿El director ejerce un liderazgo en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

4- ¿En el centro escolar se brinda un trato asertivo y empático con toda la comunidad educativa?

Siempre	
---------	--

5- ¿Se

comunidad educativa?

Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

fomentan buenas relaciones humanas en la

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

6- ¿El director posee competencias técnicas las cuales le permiten llevar a cabo una buena administración de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

7- ¿En el centro escolar se brindan capacitaciones de actualización docente?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

8- ¿El director involucra a toda la comunidad educativa para la toma de decisiones?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

9- ¿Considera que en el centro escolar se manifiesta un compromiso social por brindar una buena educación?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

10- ¿El director busca estrategias apropiadas para solventar los conflictos que se presentan en el centro escolar?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

Anexo 6. Grupo focal

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Unidad de planes especiales



Guía de entrevista (Grupo focal)

Objetivo de la investigación
Recolectar información sobre las categorías y subcategorías de estudio asociadas al desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa como fuente de datos del problema de investigación.

Nombre del moderador
Nombre del observador

Lista de asistentes Grupo focal	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Preguntas estímulo	
1	¿Cuál es la función del director en un centro escolar?
2	¿Qué características cree que debe poseer una dirección escolar exitosa (efectiva)?
3	¿Qué importante tiene el papel la ética profesional en la dirección escolar?
4	¿A su criterio qué tipo de formación académica precisa tener la persona que ostenta el cargo de director de un centro escolar?
5	¿Cómo beneficia al centro escolar que su director este en constante formación?
6	Comente dos iniciativas motivadas por la dirección y que han favorecido a la comunidad educativa en los últimos ocho años.
7	¿Qué competencias humanas considera necesarias para que los procesos administrativos y pedagógicos se mejoren en la institución?
8	¿Cómo se llevan a cabo la planificación de actividades en la institución?
9	Mencione qué actividades de orientación pedagógica se realizan en su institución durante cada trimestre.
10	¿Qué mecanismo utilizan para expresar sus ideas o desacuerdos sobre algunos aspectos que tengan que ver con el funcionamiento de la institución?
11	¿Cuál es su participación en evaluación sobre el trabajo desempeñado por el personal docente?

12	¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones con el personal docente de esta institución?
13	¿Qué acciones concretas se planifican en la institución para la mejora de la comunidad?
14	¿Qué innovaciones dentro del desarrollo de las clases han sido propuestas desde la dirección en los últimos años?
15	¿Cómo responde la comunidad ante las iniciativas que se proponen para el bien de la escuela?
16	¿De qué manera se involucra la comunidad educativa en la elaboración del PEI institucional?

Anexo 7 Matriz de análisis de contenido

Categorías comparativas	Indicadores	Evidencia textual
Ética profesional	<p>Se respetan los límites de comportamiento aceptable por parte del director.</p> <p>Muestra calidad humana que les permita hacer de sus centros escolares un espacio de armonía.</p>	<p>El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.</p> <p>Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios 7. Auto evaluador de su desempeño profesional: Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.</p> <p>y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.</p> <p>Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.</p>
Formación continua	<p>Participa en capacitaciones para desaparecer los vicios y brindar fortalezas.</p> <p>Recibe inducción sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos funcionales y administrativos.</p>	<p>Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de las actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de</p>

		su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.
Liderazgo pedagógico y administrativo	Se ejerce un liderazgo pedagógico y administrativo que consolide un equipo escolar para la mejora de la calidad humana.	El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.
Competencias humanas	Manifiesta buenas actitudes, valores, y auto conceptos que contribuyan a mejorar los procesos administrativos y pedagógicos del centro.	El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.
Comunicación efectiva	Se relaciona positivamente con las demás personas a través de la escucha empática. Expresa de manera asertiva de lo que siente y /o piensa.	Un director se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes
Relaciones humanas	Se relaciona de manera apropiada con todos los miembros de la comunidad educativa.	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.
Competencias técnicas	Posee las competencias técnicas necesarias, para	El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y

	desempeñar todas sus funciones.	priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida.
Innovación pedagógica	<p>Incorpora bases para la innovación pedagógica establece un seguimiento de los cambios aplicados.</p> <p>Incorpora innovaciones en el desempeño de su cargo.</p>	<p>Promueve la innovación pedagógica Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente:</p> <p>a) Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.</p> <p>b) Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.</p> <p>c) Favorece el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes, sobre el beneficio de las innovaciones implementadas en el centro educativo.</p>
Compromiso social	<p>La dirección fomenta actividades de apoyo a la comunidad</p> <p>La comunidad se identifica con instituciones y la apoya gestión de proyectos culturales pedagógicos.</p>	<p>La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.</p> <p>También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro. Está más dado al compromiso de aprendizaje</p>

<p>Práctica participativa y de democrática</p>	<p>Se integra sectores docente, alumnos y comunidad para la implementación, monitoreo y evaluación del PEI. Se realizan reuniones de los sectores docentes, alumnos y comunidad para consensar mejoras en las condiciones para el aprendizaje.</p>	<p>Para organizar y desarrollar una reunión efectiva, el director-gerente debe seguir los siguientes pasos:</p> <p>a) Definir agenda de la reunión; objetivo lugar, fecha y hora, personas que serán invitadas, puntos a tratar y material que se utilizará.</p> <p>b) Convocar a la reunión por medio de una circular, con al menos ocho días de anticipación, explicando el objetivo, la importancia de la reunión y de su asistencia a la misma; indicándoles día, lugar, hora y agenda tentativa de puntos a tratar con su respectivo tiempo de desarrollo.</p> <p>c) Al iniciar la reunión, hacer lectura del objetivo y de la agenda de trabajo. Consultar si alguien desea sugerir algún punto adicional a la agenda. Además, debe asegurarse de que alguno de los participantes ejerza la función secretarial para que tome nota de los acuerdos; y otro participante, el control del tiempo asignado a los diferentes puntos de la agenda.</p> <p>d) Para el normal desarrollo de la reunión y un uso efectivo del tiempo, solicitar a los participantes ser breves y concretos en sus intervenciones y no repetir lo que otras personas han dicho.</p> <p>e) Solicitar valoraciones sobre el desarrollo de la reunión y sugerencias para mejorar las próximas.</p> <p>f) Después de la reunión, levantar acta o ayuda memoria, enviarla a los participantes y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados.</p>
<p>Aplicación de la normativa y legal.</p>	<p>Sigue el proceso legal para optar al cargo del director. Cumple con las funciones que establece el reglamento de la carrera docente.</p>	<p>Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y</p>

		financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes
--	--	--