

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PLANES COMPLEMENTARIOS**



TRABAJO DE GRADO

**EL ROL DEL DIRECTOR EN LA ADMINISTRACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS
CENTROS ESCOLARES: COMPLEJO EDUCATIVO JUAN DE DIOS DEL CID EN EL
MUNICIPIO DE TURÍN Y CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MENÉNDEZ,
MUNICIPIO DE ATQUIZAYA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, EL
SALVADOR, C.A.**

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

**PRESENTADO POR
IRMA YAMILETH ABELINO VÁSQUEZ
DORIS ELIZABETH CARDOZA DE AGREDA
FÉLIX EDGARDO ALONSO NAJARRO LAÍNEZ
ANA MARÍA PORTAL DE NAJARRO
SANDRA ELIZABETH SOLIS DE LOZANO**

**DOCENTE ASESOR
LICENCIADO VÍCTOR MANUEL MARTÍNEZ GARCÍA**

NOVIEMBRE, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES**



**M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M. Ed. FRANCIS OSVALDO MEJÍA LOARCA
COORDINADOR DE PLANES COMPLEMENTARIOS

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser mi sostén en tiempos difíciles, por ser mi guía para hacer lo correcto, aun cuando parecía no haber soluciones, me abrió espacios para el cumplimiento de este objetivo, que hoy se vuelve una nueva etapa de mi vida.

A mis padres Cristina Vásquez y Ovidio Abelino, quienes han creído en mí, apoyándome en cada proceso y cada decisión, quienes a pesar de las dificultades me brindaron sus mejores esfuerzos en todas las etapas de mi vida, a mi madre inmensas gracias por la paciencia en todo momento, en especial al verme trabajar y las enormes consideraciones que de ella obtengo, así como su apoyo incondicional, a mi padre que ya está en el cielo, pero que me deja un hermoso legado de perseverancia, entrega social y sobre todo porque sé que siempre creyó en mis capacidades, hasta el punto de confiar que no le fallaría a lo largo de la vida.

A mis hermanos: Carlos, Cecilia y Marcos, quienes han sumado a este esfuerzo en pequeñas y grandes cosas, que difícilmente podrá compensar, por sus gestos de comprensión y apoyo, mi hermano mayor siendo mi ejemplo a seguir desde niña, mi hermana uno de mis engranajes para avanzar en la vida, mi hermanito Marcos, mi principal motivación para avanzar y no darme por vencida, por todo lo antes mencionado muy agradecida.

A mi esposo y amigo, Oscar Romero a quien agradezco infinitamente por el amor que me brinda día a día, por asumir esas responsabilidades que nos competen a ambos para que tenga un espacio para dedicar a mis estudios, por esa comprensión y paciencia infinita, por el apoyo que encuentro para el logro de mis objetivos donde también está presente, gracias por la felicidad que me regala con cada detalle y se convierte en el sol de mis días, en ese motor para avanzar.

A mis compañeras: Ana María, Sandra Lozano, Doris Cardoza y al compañero Félix Najarro, por la confianza que me han brindado para ser parte de este grupo y al confiarme el desempeño de algunas funciones considerando mis capacidades, la disposición del trabajo en equipo y en especial mis agradecimientos por confiar en que podíamos trabajar en conjunto, agradezco infinitamente la comprensión de cada uno de los miembros, en especial a Félix por el doble esfuerzo de coordinar este grupo, lo cual es un don.

Finalmente, especial agradecimiento a la Universidad de El Salvador, que constantemente realiza esfuerzos para mejorar la educación superior, junto a su equipo de trabajo, que nos acogen en nuestra querida alma máter y de quien me siento sumamente orgullosa de pertenecer desde mis primeros pasos en la formación del área de educación, infinitas gracias.

Yamileth Abelino.

Mis más sinceros agradecimientos al Creador por haberme dado vida, salud y las fuerzas necesarias para realizar este trabajo, a mis compañeros y compañeras de tesis por su guía y ayuda durante esta investigación, a mis hijos Jonatan y Gabriela por su invaluable colaboración y a mi esposo por su paciencia.

DORIS ELIZABETH CARDOZA DE AGREDA

Agradezco a Dios por la vida y por guiarme a lo largo de este camino y darme la fortaleza para seguir adelante cuando en un año perdí a mis padres.

Gracias a mis padres Álvaro Solís y María Mejía (Q.D.E.P.) por su apoyo y sabios consejos durante los tuve a mi lado.

Gracias a mi esposo Ernesto, a mis hijos, David, Alejandra y Paola por su comprensión, apoyo y palabras de aliento cuando más lo necesite.

A mi hermano William y amigos que de una u otra manera me ofrecieron su apoyo y consejos.

Y a los docentes que me brindaron conocimientos y formación para ser una buena profesional, hago presente mi gran afecto hacia Ustedes y a la Universidad de El Salvador

SANDRA ELIZABETH SOLIS DE LOZANO

Un valor tan especial como el ser agradecido con todas las bendiciones y oportunidades que día a día transcurren en la vida.

A Dios, en el primer plano pues de Él emana la persona que soy y los dones que me da para desarrollarme en los espacios que convivo.

Las oportunidades de continuar creciendo en el conocimiento científico, en la remodelación profesional y en la construcción de ser más humana atendiendo por convicción, no es un proceso de dos o tres años en formación, sino continua y de búsqueda siempre. Y en esta trayectoria hay personas que marcan este rumbo y una de ellas a quien dedico mi admiración y agradecimiento perpetuamente a mi esposo y compañero quien ha creído en mí y me ha acompañado en seguir en esta etapa de formación. Gracias a ti por toda tu confianza y la bondad de seguir en la sintonía de desaprender y aprender juntos. (NANIMEXNEGUI)

A mi suegra, un gran soporte en la vida misma, quien desde un principio incentivó la idea de continuar, “la oportunidad se ha presentado, no hay excusa para dejarla pasar”. Gracias a usted, porque me tiende su incondicional ayuda para salir adelante. No pueden faltar mi papi, mi suegro y cuñada quienes como grandes abuelos y tía han cuidado de mis pequeños para estar en mi preparación académica.

Mis hijos, (Fer y Pablito), mis amores por ser grandes piezas de aprendizaje para mí y quienes, con su ternura, su amor me ha apoyado y ha tenido la paciencia de comprenderme.

Y todo un equipo administrativo, docentes multidisciplinarios que han dado cabida en el Alma Máter para dar lo mejor hacia cada estudiante que ingresa y con ello los lazos de fraternidad y convivio que sostuvimos en el campus universitario y más allá de sus fronteras.

Agradecimientos a todos y a los que han quedado en anónimo, pero todos son parte de esta etapa.

Ana María Portal de Najarro.

...El don de un buen docente es seguir aprendiendo y recordar que siempre será un estudiante para que nunca olvide que se está convirtiendo en el docente que necesitó...

Al ser supremo se le rinde honor al llevarme por el camino en el que transcurro y a la meta que llegaré. Acompañado de las personas que han facilitado mi andar, bien dicen que junto a todo hombre exitoso hay una gran mujer, lo confirmo con mi esposa (Nanimexnegui) y lo reafirmo con mi madre y hermana, mis hijos Diego y Fernanda por darme tiempo de su tiempo para seguir, apoyado de mi familia y amigos doy gracias a Dios por este nuevo desafío superado.

Félix Edgardo Alonso Najarro Láinez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Situación problemática	15
1.2 Justificación	19
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo General.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes	24
2.2 Fundamento legal.....	25
2.3 Ley de la carrera docente	25
2.4 Documentos de gestión escolar efectiva.....	26
2.5 Roles del director.....	27
2.6 Administración de centros escolares.....	30
2.7 Dimensiones de la gestión educativa.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 Metodología de la investigación	35
3.2 Tipo de estudio.....	35
3.2 Determinación de población y muestra	36
3.4 Muestra	37
3.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
3.6 Operacionalización de las variables.....	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	43
4.1 Resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.....	44
4.1.1 Objetivo 1: Describir el rol del director como administrador pedagógico de los centros escolares.....	44
4.1.2 Objetivo 2. Comparar si el rol del director es pertinente con la gestión escolar..	68
4.1.3 Objetivo 3: Verificar el alcance del director en el cumplimiento de su rol como administrador pedagógico.....	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
5.1 Conclusiones.....	99

5.2 Recomendaciones	101
REFERENCIAS BILIOGRAFICA	104
ANEXOS.....	105

INTRODUCCIÓN

El rol del director en la administración pedagógica es un tema de suma importancia para el quehacer administrativo en todo el ámbito educativo dentro de los centros escolares; sobre todo, para el buen funcionamiento de estos. Este tema, hoy por hoy, cuenta con escasa información bibliográfica a través de la historia; muy pocos autores hacen referencia a la misma. Por tal razón, es un compromiso académico el estudiarlo, con la finalidad de generar aportes que mejoren la realidad que viven los Centros Escolares en nuestro país.

El rol del director está marcado principalmente en la educación; y la educación es uno de los elementos más importantes para el desarrollo del ser humano y la sociedad. Piaget nos dice, según Castorina, J.A. (1996) la educación *“Es forjar individuos, capaces de una autonomía intelectual y moral y que respeten esa autonomía del prójimo, en virtud precisamente de la regla de la reciprocidad.”* Por tal razón, se vuelve urgente la aplicación de estrategias que garanticen la planificación y ejecución de procesos adecuados en pro de la calidad educativa.

Para comprender la administración pedagógica como un rol del director en los centros escolares, en primer lugar, se debe definir a la administración como un servicio que se da a un ente; por tanto, el director cumple la función de un planificador con estrategias, que organiza todos los recursos con los que cuenta para lograr el mayor beneficio posible. Henry Fayol, considerado como el padre de la administración moderna dice que *“La administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”* (Castillo, 2016).

Por otro lado, la pedagogía es la conducción o guía de una persona, el estudio de la educación y la enseñanza. En el diccionario Paulo Freire, Danilo R. Streck / Euclides Redin / Jaime José Zitzoski (Orgs.) encontramos que *“la Pedagogía se convirtió también en un campo de estudios, integrando la malla curricular de los cursos universitarios. Los profesionales formados en esos cursos son pedagogos, que actúan en varios campos”*. Freire, Paulo, (lima 2015) educación, educación popular, diccionario, filosofía, sociología. Pág. 384.

Por lo antes expuesto, este trabajo pone de manifiesto las cualidades, capacidades y competencias que debería atesorar la figura del director escolar, como un administrador

pedagógico, el cual organiza al personal asignado bajo su responsabilidad, así como todos los recursos materiales que le son delegados por su calidad de coordinador; al mismo tiempo, mostrar las dificultades de aquellos, quienes asumen este cargo, pero muchas veces desatienden su verdadero rol, en el que recae una importante y vital acción para la mejora de la calidad de enseñanza y aprendizaje, partiendo de la actualización de cada centro escolar.

El director escolar, como administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, realizando diversas tareas, tales como: prever, planificar, organizar, coordinar, orientar, dirigir y evaluar todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en un Centro Escolar. El dominio de estas competencias permite realizar con eficiencia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, misión, metas y objetivos institucionales.

El director escolar, como administrador pedagógico, tiene la función de facilitar la labor de los docentes y de todo su personal a cargo, llevando a cabo todos los procesos necesarios y garantizando que estos sean de manera estratégica para la mejora de la calidad educativa, sin perder de vista la finalidad que es propiciar el logro de la excelencia académica; monitoreando los indicadores que contribuyen al éxito escolar, como el rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambientes adecuados para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica gerencial.

Con lo anterior expuesto se ha elaborado el presente trabajo, investigando el rol que tienen los directores en los dos centros educativos seleccionados, el Complejo Educativo Juan de Dios Del Cid y el Centro Escolar General Francisco Menéndez ambos ubicados el Departamento de Ahuachapán verificando como la administración de dichos directores influye en el proceso educativo y de modo especial en su área pedagógica.

En la búsqueda de resultados más fiables y apegados a un conocimiento científico se ha estructurado este documento de la siguiente manera: posee cinco capítulos, el primero se refiere a la observación y detección del problema a nivel general, justificando por qué la necesidad de investigar el problema, para luego plantearse los objetivos para el estudio en los dos centros educativos antes expuestos, lo que dará las orientaciones para la obtención de resultados fiables y acordes a las preguntas planteadas en este mismo capítulo.

En el segundo capítulo se presenta un poco de los antecedentes de la educación en El Salvador; las bases legales en las cuales se sustenta la investigación y en las cuales se podrá comparar si el rol del director es el acorde con los lineamientos del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología para ejercer sus funciones las cuales se presenta en la Ley de la carrera docente y los Documentos de Gestión Escolar Efectiva dados por el mismo ministerio.

En el tercer capítulo se encontrará la explicación de la metodología de investigación utilizada, se define los sujetos de estudio, la población y la muestra a la que se aplicó el instrumento y el cual dio los insumos para analizar las respuestas conforme a lo expuesto en los capítulos anteriores, en el análisis de las respuestas se está presentando el capítulo cuatro de este trabajo para que en la última parte del documento con ayuda de los análisis se presenten las conclusiones y las recomendaciones las dichas instituciones, para que sus directores decidan qué hacer con ellas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Es importante recordar que la educación es la base fundamental para el progreso de un país. Por lo que, la labor del director, como administrador pedagógico, debe contribuir al desarrollo de la comunidad. Esto se va a lograr siempre y cuando el administrador se enfoque en cumplir los roles que le corresponden. Una institución educativa dirigida por una persona responsable rendirá los frutos esperados y los miembros de la comunidad a la cual pertenece verán sus expectativas satisfechas.

De igual forma, es menester decir que, como en toda organización, es necesaria la función efectiva del director como administrador dentro de los centros escolares. Esto debería de ser un factor de incidencia positiva en la administración del centro escolar; puesto que, todas las personas, integrantes de la misma, esperan que su gestión les fortalezca para ir mejorando paulatinamente. No se puede obviar decir que, de ser así, el CE tendría éxito.

Una escuela ofrece servicios educativos a toda una comunidad y al tener como misión formar ciudadanos integrales, críticos, que hagan patria, se espera que contribuya a tener una sociedad más justa y equitativa. Por lo cual, debe estar bien organizada en todas sus áreas. Sin embargo, no es de extrañar que muchos centros escolares en El Salvador estén mal organizados; debido, a veces, a la poca entrega o estrategias de los administradores, pues, estos no cumplen adecuadamente el rol de gestor que les corresponde.

En este sentido, una institución se volverá atractiva hacia la comunidad si el director ejerce sus roles con empeño, dedicación y entrega, esperando que, así, contagie a todos sus miembros; ya que incentiva a todos a la realización efectiva de las obligaciones, que como sectores tienen que desempeñar, empoderándose y valorizando las habilidades, características y fortalezas que como equipo poseen, reflejando las mejoras de la institución, lo cual será de beneficio para los estudiantes y la comunidad en sí.

Por el contrario, se evidenciará fracaso de la institución si el director desempeña sus roles de forma negligente, por compromiso, sin esfuerzo ni visión clara, esta comenzará a dar evidencias de un mal funcionamiento, iniciando por las relaciones interpersonales de los docentes y estos, a su vez, se transmitirán a los demás miembros de la comunidad en que se

encuentre, convirtiéndose ellos en un obstáculo más para el proceso educativo, correctamente organizado, del Centro Escolar.

Por lo antes mencionado, la buena administración del director se vuelve importante para el funcionamiento apropiado del centro educativo. A través de su trabajo y como parte de sus funciones debe facilitar al docente instrumentos y herramientas para alcanzar con eficacia los objetivos propuestos tanto dentro del aula como fuera de esta.

La buena gestión administrativa de un director, también, debe tener como resultado una mejora, tanto pedagógica de clima laboral e infraestructura. Es conocimiento de todos, la pobre infraestructura en la que se encuentran muchas escuelas del país. Las necesidades de estas están a simple vista. Necesidades como techo, mobiliario, equipo tecnológico y/o pedagógico. Esto surge a raíz del escaso presupuesto asignado a las escuelas públicas; pero un buen gestor debe buscarle solución a esta situación, no depender solamente de los fondos gubernamentales.

Muchos directores esperan que el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT)¹ les otorgue los fondos necesarios para poder realizar proyectos dentro de la institución, sin embargo, una de las funciones con las que debe cumplir el director es la de saber gestionar los recursos necesarios para poder operar. Es necesario buscarla desde otras instancias. Esto es indicador de lo que debe hacer un buen gestor.

Por lo tanto, las instituciones no necesitan de un director que solo se limita a estar sentado tras un escritorio, dando órdenes a los docentes, recibiendo llamadas y quejas; sino más bien, de un director que organice reuniones, realice visitas al aula, liquide a tiempo los componentes entregados por el MINEDUCYT y asuma voluntariamente la labor que le corresponde. Deja, de esta forma, de ser lo que muchos llaman un pasa papeles, convirtiéndose además en un buen gestor administrativo.

Los directores como gestores también deben gestionar todos los recursos que se necesiten para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del aula. Esto implica que se debe actualizar constantemente, leer, recibir cursos que le permitan adquirir conocimientos

¹ Hasta marzo de 2019 llamado Ministerio de Educación, y por decreto ejecutivo modificando a Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, conocido por MINEDUCYT.

necesarios para cumplir con su labor de asistir técnicamente al equipo docente. Y, aunque esto no garantice su buen desempeño, le servirá de una u otra forma en su gestión. Además, debe saber manejar los recursos tanto humanos como materiales y financieros, saber cuándo es el momento apropiado para contratar personal idóneo, por ejemplo.

Por otra parte, según la normativa del MINEDUCYT un director debe ser gerente y líder pedagógico y como tal se le asignan diferentes responsabilidades. No está demás dar un rápido vistazo a estas responsabilidades. Por ejemplo, como gerente debe saber organizar su tiempo, es decir, establecer diariamente un itinerario a seguir de forma fiel y bien organizada. Teniendo claridad el orden de prioridades. En la actualidad cabe preguntar si los directores realmente escriben una agenda diaria o será que simplemente van desarrollando las actividades que van apareciendo, sin orden alguno. Pero, si esto es así, la organización del director para sus actividades no sería la mejor.

Otra responsabilidad que debe cumplir es gestionar que la planta docente de cada año cumpla con las expectativas de la comunidad. Esta actividad es sumamente delicada puesto que debe hacer un análisis real y efectivo de las capacidades y habilidades de cada docente para poder asignar adecuadamente la carga académica para cada uno. Al mismo tiempo valorar las preferencias de cada cual. También debe enfocarse en que se debe desempeñar una excelente labor docente a través de los profesores, hacia la comunidad que se atiende.

Al dar una mirada al director en su función como administrador pedagógico, debería este estar enfocado en cómo mejorar la calidad educativa dándole al personal docente las herramientas que contribuyan al buen desempeño de sus labores. Aquí podemos mencionar, por ejemplo, la entrega pronta y adecuada de material educativo como libros de texto, poner a la disposición del personal recursos tecnológicos que le sirvan para brindar a los estudiantes la entrega del conocimiento de forma científica y entretenida. También el director debe ser equitativo en la entrega del material y no beneficiar a unos y a otros no, con lo cual demostraría su buena gestión.

Así mismo, el director debe comprometerse, a través de la gestión pertinente y permanente, a proporcionarle al personal docente capacitaciones que lo mantenga actualizado en su quehacer. Mucho se habla de la formación docente. El gobierno hace algunos esfuerzos

en ese sentido, pero realmente es quien dirige la escuela el que debería buscar los medios necesarios para actualizar a los profesores según su especialidad dado que es quien tiene un mejor panorama, uno real de las necesidades del estudiantado de la institución. En otras palabras, tanto él como su equipo de trabajo saben con más exactitud lo que necesita la comunidad. Por lo tanto, debe destinar recursos para cumplir con este compromiso.

En este sentido, una institución se volverá atractiva hacia la comunidad si el director ejerce sus roles con empeño, dedicación y entrega. Por el contrario, habrá fracaso de la misma si el director desempeña sus roles de forma negligente, por compromiso, sin esfuerzo. A través de la gestión realizada por la administración se reflejarán las mejoras de la institución lo cual será de beneficio para los estudiantes y la comunidad en sí.

Finalmente, se puede decir que el rol del director como administrador de un centro escolar es amplio y su desempeño correcto se vuelve fundamental, para que a la comunidad educativa se le brinde un trabajo docente de calidad y esto pasa por uso de metodologías pedagógicas innovadoras que hagan que al estudiante le desarrolle un aprendizaje significativo y de esta forma mejorar los indicadores de educativos dados por el MINEDUCYCT.

Caso contrario, en el centro educativo se irá, poco a poco, desmejorado el servicio que ofrece hasta que la comunidad no quiera ir a inscribir a los miembros de la familia. Esto, a la larga, repercute en tener ciudadanos poco comprometidos con el país afectando de esta forma a toda la sociedad y de forma global influyendo negativamente en los indicadores educativos brindados por esas instituciones.

Como lo dice Raimundo (2020) “muchos de los problemas de la educación en nuestro país, es la falta de preparación de los administradores en temas pedagógicos enfocándose solo en el área financiera.” Por lo tanto, se vuelve necesaria la actualización de muchos administradores educativos en diversas áreas y sobre todo en la pedagógica

1.2 JUSTIFICACIÓN

El rol del director, como administrador pedagógico, es un tema de suma importancia en el ámbito educativo, para fomentar una convivencia sana y armoniosa entre sus miembros. Según Martínez Aguirre (2012, p.10) “la administración es un campo amplio que nos permite conocer el funcionamiento de las instituciones educativas, nos permite observar la organización, dirección y el buen manejo de esta”. La administración por lo tanto no se limita nada más bajar información desde las autoridades superiores hasta los docentes. Esto va más allá.

En el sistema educativo de nuestro país, la presencia de un director siempre ha existido como en cualquier otro sistema jerárquico de cualquier institución, pero, para el caso de la educación, la figura del director se ha visto opacada, en muchos casos, por personas que han llegado al cargo por diferentes medios y de los cuales ninguno es por vocación. Por lo que, estos, al ejercer el cargo y sin los conocimientos mínimos de administración y gestión, tienen poco compromiso con la educación. En el peor de los casos, con problemas de socialización con el personal docente a quienes dirige, provocando roces constantes entre los mismos.

Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros escolares cuenten con una Gestión Escolar Efectiva al servicio de los aprendizajes que se apoye en los procesos de planeamiento institucional, organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativa de funcionamiento institucional. Esta gestión debe retomar todos los esfuerzos institucionales enfocados en lograr aprendizajes significativos para la vida del estudiante. Este propósito se puede lograr si quien ostente el cargo de la dirección se enfoque en lo que se le demande y tome compromiso real con su trabajo.

Al director o directora del Centro Educativo se le ha delegado la gerencia y liderazgo pedagógico de la gestión escolar efectiva, que prepare, ordene y ponga en acción a los miembros de la comunidad hacia la construcción del tipo de educación y país que se espera alcanzar. Esto implica que debe asumir sus funciones y roles mostrando un compromiso hacia el cumplimiento de estas teniendo los objetivos claros en su mente. Al mismo tiempo debe estar apoyado por un gran equipo de trabajo que también conozca los objetivos de la institución.

Además, es necesario que toda la comunidad educativa conozca qué es lo que se quiere lograr para que se involucren con miras a que la institución sea dirigida hacia la calidad

educativa. En este sentido se pretende enfatizar cuáles son los resultados obtenidos de la gestión educativa que se está implementando en el centro escolar seleccionados

Aún más, el liderazgo de quien tiene el mayor peso de dirigir la institución debe ser protagónico. Este rol de líder se vuelve uno de los más importantes. Recordando que líder no es el que da órdenes sino aquel que sabe delegar tareas y lograr que el personal se involucre con esmero en la ejecución de estas. Esta característica debe ser investigada y medida para poder sacar conclusiones que puedan contribuir en la toma de decisiones pertinentes. Es válido preguntarse qué tan buenos líderes escolares tienen el sistema educativo del sistema

Otro elemento necesario es hacer un análisis de la situación en la que se encuentran los centros escolares en relación con la función desempeñada por los directores. Este rol debe ser desempeñado con fidelidad, responsabilidad y entrega puesto que en nuestro cargo está el compromiso de la educación de una nación. Si el director no asume su rol como debe, la institución que este dirige no brindará la calidad de educación esperada. Y si no hay propuestas concretas para lograrlo, el centro educativo tendrá una población con carencias educativas no superadas.

Por otra parte, se sabe que en algunas escuelas del país las tareas que desempeña el director se restringen a la plena acción de recibir y trasladar información del MINEDUCYT y al personal docente. Por su puesto que deben existir diferencias entre una y otra institución, sin embargo, la mayoría se responsabiliza de estos trámites burocráticos, esto se puede justificar por las necesidades que existen, no obstante, se pierde de vista el objetivo principal que es la educación.

Otro punto necesario de abordar es la diferencia que existe entre la labor docente y la de la dirección. En este sentido como se lee en Antúnez Marcos (2003):

En el ámbito escolar, igual que ocurre en cualquier otro tipo de organización, es necesario realizar un conjunto de tareas y actividades imprescindibles para su funcionamiento y que, en el caso de la escuela, poco tienen que ver con la actividad docente. Para llevar a cabo las tareas administrativas, de gobierno o de gestión de los recursos humanos es necesaria una preparación y una formación específica, muy

diferentes a las que requieren personas que únicamente desempeñan tareas docentes.
(p.19)

En este contexto, debe existir una preparación específica para desempeñar las funciones que el cargo demanda. Es de hacer notar que la forma de elección de los directores, en su mayoría no se basa en sus competencias sino en otras cualidades que la mayoría de las ocasiones no tiene relación con lo que saben o no. Por ello se vuelve necesario realizar una investigación que permita hacer los análisis pertinentes y así valorar cómo se desempeña este rol en las instituciones seleccionadas.

También se vuelve imperativo el conocer de cerca y profundizar si los directores tienen un alcance oportuno y suficiente en los cumplimientos de sus funciones y roles. No se puede hablar de calidad, de apoyo al personal docente y a la comunidad en general si no se cumplen las funciones que por ley demanda el cargo, así como los roles que se deben adoptar. La especificación de las tareas a cumplir contribuye a un buen funcionamiento de la institución, es de analizar qué tanto los directores logran ejecutarlas en su práctica del día a día.

Además, dentro de sus roles, el director/a debe incentivar al personal docente a desempeñar sus labores con esmero; pero esto implica que el mismo director debe estar motivado y proveer de todas las herramientas necesarias al personal. Su nivel de gestión para lograrlo también tiene que ser de primer nivel. Cabe, entonces, inquirir si en las instituciones seleccionadas existe el nivel organizativo, de gestión y de motivación por parte de la dirección para realizar su función a cabalidad y trasladar tal motivación al personal docente.

Por lo abordado y en vista que la educación es un proceso de constante cambio en diversos ámbitos como los tecnológicos, sociales, culturales, económicos, medio ambientales y sobre todo pedagógicos es y será un reto para todos los administradores educativos implementar metodologías activas que respondan al desarrollo de competencias, habilidades para la vida, un ser crítico y constructivo en la sociedad que forma parte, a fin de que el estudiante desarrolle un aprendizaje significativo en las distintas áreas del conocimiento, incentivando a los docentes a ser partícipes de forma directa en estos cambios, contribuyendo con su práctica pedagógica en la mejora de los indicadores de logro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Verificar el rol del director como administrador pedagógico de los centros escolares Complejo Educativo Juan De Dios Del Cid en el Municipio de Turin y Centro Escolar General Francisco Menéndez, Municipio de Atiquizaya.

1.3.2 Objetivo específico.

- Describir el rol del director como administrador pedagógico de los centros escolares.
- Comparar si el rol del director es pertinente con la gestión escolar.
- Verificar el alcance del director en el cumplimiento de su rol como administrador pedagógico.

Preguntas.

- ¿Cuál es el rol del director como administrador pedagógico de los centros escolares?
- ¿Es el rol del director pertinente a la gestión escolar administrativa que debe desempeñar?
- ¿Cuál es el alcance del rol director en el cumplimiento de su rol como gestor administrativo?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

La educación, como un elemento esencial para las sociedades, se ha vuelto progresivamente de inigualable importancia; de tal manera que, en El Salvador tiene sus orígenes por el año de 1832. En esa época ya se mostró interés porque hubiese un sistema de enseñanza en el país. Pero, de esa época hasta la fecha actual muchos hechos educativos han pasado y, hoy, el sistema educativo salvadoreño dista mucho de sus orígenes.

El MINEDUCYT, tal como se conoce actualmente, no existió de forma autónoma sino hasta el año de 1939. Anteriormente, lo concerniente a educación estaba bajo la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Esta subsecretaría contaba con dos secciones que eran las responsables de llevar todo lo relacionado a educación.

Fue durante la dictadura del General Martínez que se da la primera Reforma Educativa. Esta incluyó sólo el nivel de Educación Primaria. En ella se crean los planes de estudio que servían como guías didácticas. Se debe hacer notar que para esta época no existía una formación especializada de maestros por lo que la mayoría de ellos eran maestros empíricos. Se crearon las Escuelas Normales para poder superar las deficiencias de los maestros.

Posteriormente, se llevó a cabo la segunda Reforma Educativa en 1968. Se toma en cuenta para esta reforma el desarrollo industrial. La educación básica obligatoria aumentó de 6 a 9 años, se crearon los bachilleratos diversificados y se hicieron esfuerzos para reducir el analfabetismo en mayores de 14 años. Se pretendía satisfacer las necesidades del desarrollo económico. Para esa época los maestros no tenían estabilidad laboral y su salario era muy bajo. Nace ANDES 21 de junio en 1964. La estructura del sistema se constituyó en cuatro niveles: Parvularia, Básica, Media y Superior. Sistema que prevalece hasta la fecha.

Posteriormente se fueron haciendo ajustes al sistema educativo como la creación de la Ley General de Educación en 1989. Luego surgen cambios importantes hasta 1995 como se lee en Machuca (2013):

La Reforma Educativa en marcha tiene como antecedente los Lineamientos del Plan Decenal (1995-2005), que plantea los principales lineamientos para el proceso de Reforma Educativa, cuyo fin es mejorar la cobertura y la calidad de la educación de

forma tal que las nuevas generaciones estén en condiciones de adaptarse a las nuevas situaciones políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y espirituales que ya se están enfrentando. (Párr. 67)

En los años 90 también se creó el programa EDUCO para brindar mayor cobertura en educación. Este programa en la actualidad ya desapareció. Dentro de todas estas reformas siempre se ha hecho necesario contar dentro de los Centros Escolares una persona que administre la escuela. Ha sido la figura del director quien ha tomado ese papel y así le han correspondido diversas actividades que debe realizar para que la escuela funcione apropiadamente.

2.2 FUNDAMENTO LEGAL.

Todo organismo necesita un administrador que a su vez sea un buen gestor, que debe asumir la responsabilidad de llevar adelante todo proyecto que se quiera desarrollar en el caso educativo, ese rol es propio para el director de la institución que fue asignado y con el cargo viene el compromiso de administrar y gestionar y eso está plasmado en la norma jurídica salvadoreña.

2.3 LEY DE LA CARRERA DOCENTE

Dentro de La Ley de la Carrera Docente se puede encontrar el artículo 44 donde se mencionan específicamente los requisitos para asumir el cargo de director entre los que se destacan:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener tres años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias...”

Se puede observar que es indispensable tener una experiencia de trabajo como docente, es uno de los indicadores principales para poder tener una referencia de la vivencia que como docente se adquiere tanto en el área pedagógica y administrativa y para mostrar la relación con el contexto en que se vive en el ámbito educativo de las aulas y el contexto de los estudiantes. Por lo que sus conocimientos pedagógicos, administrativos y de relaciones interpersonales, entre otros, deben de ponerse en práctica al momento de interactuar con cada uno de los sectores que conforman la comunidad educativa.

En el artículo 48 de dicha ley hace alusión de manera más específica al papel que juega como administrador "...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.

La preparación académica, capacitaciones personales y/o las impartidas por el MINEDUCYT, la habilidad de relacionarse sanamente con grupos de personas y otras capacidades que contribuyan a la búsqueda de la mejora continua del Centro Educativo al cual dirigen, son medulares para asumir ese cargo. Por ende, para que la institución tenga éxito será necesario dominar dos procesos inherentes en las funciones del director: gestión y organización.

Gestión

Para lograr el centro educativo que deseamos se requiere una gestión escolar efectiva en las que las buenas prácticas de gestión y protagonismo escolar sean retomadas por los actores de la comunidad educativa por lo que el Ministerio de Educación se vio en la necesidad de capacitar a los directores en las funciones que desempeñan presentado una serie de documentos con ese fin.

2.4 DOCUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA

Estos documentos nacen a raíz de la necesidad de profesionalizar la labor directiva de los directores de los centros educativos públicos del país lo componen 5 tomos que son una guía para una mejor administración educativa.

Es uno de los elementos clave del proceso administrativo, organizar equivale a preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera conveniente. Además, es establecer o reformar algo para un fin, coordinando los medios materiales y las personas adecuadas para lograr cumplir con los objetivos propuestos desde el inicio del periodo.

También es el proceso por medio del cual los centros educativos se ordenan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando recursos, preparando condiciones para lograr sus objetivos, donde se desarrolla el trabajo los profesores y estudiantes generando un ambiente agradable para el aprendizaje.

¿Qué es la gestión escolar efectiva? Es el 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, que se compromete a implementarlas (MINED, 2008).

Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la adecuación se logre y se tengan los ciudadanos que pueden forjar el país que se quiere.

Ahora bien, por *gestión educativa* entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

En este sentido encontramos en el documento 4 del Ministerio de Educación Gestión Escolar Efectiva 4 (2008) las características que debe tener un director tanto como líder pedagógico y gerente educativo. Ambas cualidades son necesarias para poder cumplir con lo que se espera de sus funciones. En este documento se define lo siguiente:

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

De esta forma el documento señala que el director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles.

2.5 ROLES DEL DIRECTOR.

1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación

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

El director es el enlace que tiene la comunidad con el MINEDUCYT y viceversa, no se puede desarrollar un proyecto educativo exitoso si este no parte de las condiciones de ambientales tanto naturales como sociales, el reconocer las características de la población para la creación de programas que lleven de manera integral el proceso educativo.

2. Líder motivador y negociador Guía, anima, motiva y media

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

3. Gestor de recursos

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. Y al no tenerlo a tiempo tiene la obligación de solicitar los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros siendo lo que la escuela necesita un director que se movilice en busca de los recursos humanos, materiales o financieros para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Si el director también se focaliza en presentar a los docentes materiales físicos, tecnológicos y de actualización pedagógica el docente se dedicaría al aprovechamiento de estos utilizándolo en su quehacer diario siendo los más beneficiarios los estudiantes de la institución.

4. Organizador y planificador de acciones:

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

5. Evaluador

Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de 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.

6. Dinamizador de la información

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

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.

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 estrés, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

Todos estos roles determinan la calidad de su trabajo. Pero no son los únicos que debe cumplir. Así también el mismo documento señala los roles que debe cumplir como líder pedagógico:

Gestor/a del currículo.

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

Promotor del cambio

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestos de

nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

Monitorea indicadores educativos

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.” La forma en que cada director desempeñe este conjunto de roles va a determinar su calidad y su estilo de trabajo. Además de someterse a juicios de valor de la comunidad educativa. Los cuales pueden ser positivos o negativos, dependiendo de su buen o mal desempeño.

Por tanto, el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión.

Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz. (p. 147)

2.6 ADMINISTRACIÓN DE CENTROS ESCOLARES.

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

Dentro del proceso administrativo de los Centros Escolares es necesario realizar funciones de planeación, organización dirección y control para el logro eficaz de los objetivos propuestos.

La planeación admite prever el futuro y adoptar líneas de acción que garanticen un rendimiento superior, lo que admite seleccionar las mejores alternativas de acción y definir claramente los objetivos y metas que se pretenden lograr en un período de tiempo, con el uso óptimo de los recursos disponibles. Juega un rol muy importante en toda organización ya que

ello obliga a formular los objetivos a determinar qué programa de acción o actividades serán necesarias poner en marcha, en qué momento y de qué manera.

La planeación incluye la selección de misión y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias acciones.

Es la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva.

Organización: es la que promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo, mejorando así la eficiencia y la eficacia de las comunicaciones dentro de la organización, es el proceso mediante el cual los empleados y el trabajo que realizan se relaciona uno con otro para cumplir los objetivos de la escuela “Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales de grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

La organización crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad, es decir, que al existir en ésta los diseños de una estructura organizacional, organigramas y líneas de mando favorecerá al mejoramiento de las funciones que desempeña el administrador logrando con eficiencia los objetivos propuestos.

Dirección; la persona que dirige debe establecer las relaciones de autoridad y comunicación hacia sus subalternos para que los/as miembros de la organización realicen sus funciones de la mejor manera, la dirección es el proceso por medio del cual se ejecuta una planeación cuidadosa de todas las actividades; dentro de ella el administrador ejerce cierto grado de autoridad sobre los miembros de la comunidad educativa ya que contribuyen al desempeño de la labor institucional y al logro de los objetivos de la escuela.

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

El control es una forma de medir el desempeño, a manera de comparar los resultados reales de la institución con los que se han planeado previamente, a la vez, al llevar a cabo controles periódicos dentro de la organización se obtiene información que permite a los/as administradores/as tomar las medidas necesarias para guiar la institución hacia las metas

trazadas. Es importante porque sirve a los encargados de la administración para monitorear las actividades de planificar, organizar y dirigir; esto permite descubrir las deficiencias que se están generando y tomar las medidas correctivas que se requieran.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Consiste en vigilar si se están desarrollando los trabajos, observando lo que se está haciendo y comprobando lo que se debiera de hacer, procediendo a tomar ciertas medidas en casos de que ambos no concuerden.

El MINED a través del Plan 2021 en la Administración de Centros Escolares se toma como base los principios básicos de la administración general (Planeación, Organización, Dirección y Control) con la particularidad que estos procesos son adaptados al área educativa; así se propone cambiar el término de Administración de Centros Escolares por Gestión Institucional en donde se procura buscar la calidad por medio de una gestión escolar eficiente la cual se entenderá como: “el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación, participan en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas.

La gestión institucional implica el fortalecimiento de tres elementos que relacionados entre sí garantizan una calidad en la oferta educativa que se brinda a la comunidad; los elementos son:

- a) El planeamiento Institucional, el cual es una herramienta de gestión escolar efectiva que busca el logro de objetivos y concretizar un estilo de liderazgo basado en la participación, democratización y desarrollo del compromiso de la escuela. En él se encuentra el Proyecto Educativo Institución y el Plan Escolar Anual.
- b) La Organización Escolar, busca la ejecución de los planes Institucionales otorgando responsabilidades entre los miembros, creando así equipos internos de apoyo a la gestión escolar efectiva, trasladando la autoridad del director/a como único responsable de lo que pasa en el Centro Escolar a todos/as sus miembros de acuerdo con sus roles y funciones bajo condiciones de: ser convocados por un líder, tener asignadas tareas y rendir cuenta.
- c) Las normativas que regulan el funcionamiento de los Centros, encaminados a garantizar el derecho a la educación de niños/as, jóvenes y adultos de manera equitativa y justa, asimismo que garanticen la eficiente administración de los recursos del Estado, están basados en : las

funciones de sus miembros; las atribuciones de sus órganos internos; los procedimientos que garanticen una administración financiera transparente; el desarrollo de los planes de estudio, el ambiente escolar, la relación del Centro con la Comunidad. Entre otras.

Por ello, cada Escuela en la medida que alcance su autonomía tendrá que demostrar responsabilidad y apego a las normativas vigentes, logrando siempre impulsar un buen fortalecimiento para el desarrollo de ésta.

Cada director/a realizará buenas gestiones en la medida que involucre a todo el equipo escolar en las distintas actividades del centro escolar para desarrollar las áreas de gestión institucional, administrativa, organizativa, curricular (pedagógica) y comunitaria. En las cuales se haga énfasis en el proceso para asegurar que se oferte una educación de calidad a todos los beneficiarios.

Por tanto, el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión.

2.7 DIMENSIONES DE LA GESTION EDUCATIVA

Como venimos observando en el desarrollo del entendimiento de la gestión educativa, se observa que está constituida por dimensiones en los que acciona su desarrollo:

Dimensión Pedagógica Curricular

Dimensión Administrativa financiera

Dimensión Comunitaria

Dimensión Convivencial

Dimensión Sistémica

Para los fines se analizará la dimensión administrativa financiera, que se refiere a:

- A la distribución del tiempo y del espacio en la institución.
- A la administración de los recursos humanos.
- Administración de recursos materiales.
- Administración de recursos financieros
- Administración Pedagógica

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pretende dar a conocer los roles del director como gestor administrativo por lo que se utilizará el método cualitativo. El método cualitativo, a diferencia del cuantitativo no da resultados estadísticos. Este método como lo dice Hernández Sampieri (2006, pág. 8), se base en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. Se basa más bien en recolectar las opiniones de los participantes con base a sus experiencias, emociones, aspectos meramente subjetivos. La idea del investigador es reconstruir los hechos que viven los actores en su diario quehacer. En este caso se enfocará en como los directores de los centros escolares seleccionados se ven a sí mismos, pero también cómo los ven quienes con ellos trabajan a diario.

En educación, se define la investigación cualitativa como “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 conocimientos” (Sundín, 2003, p. 123).

En definitiva, para el tema propuesto el método cualitativo es el más indicado para brindar la información de calidad y que sea para el lector claro, preciso y de utilidad. Tomando en cuenta que se referirá a la vivencia diaria de los actores involucrados en el proceso que suceden en los centros escolares investigados.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Al tomar en cuenta que lo que se pretende en esta investigación es presentar información acerca de las decisiones que los directores deben tomar ante sucesos, procesos y una serie de situaciones que son parte de los roles que debe fungir como administrativos: por tanto, se utilizará un estudio descriptivo. Como lo expresa Sampieri (2006) “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (p.102).

En este sentido, en el proceso de la pesquisa se abordarán desde el punto de vista descriptivo los distintos roles que adoptan los directores en el cumplimiento de sus labores. Se podrá determinar, si estos están apegados a lo que se espera de cada uno de ellos. Para lo cual

se contará también con la opinión del personal docente de cada institución donde se realizará la investigación. Esto permitirá hacer valoraciones desde distintos puntos de vista. Se podrá apreciar las semejanzas, las diferencias, las relaciones que se establecen en el quehacer diario de cada centro escolar. A través del estudio descriptivo se podrá enfocar principalmente en los roles que adopta cada director. Estos roles están dados por ley, pero también se van ampliando, dependiendo del tipo de gestión que se realice. Si se tiene un director enfocado en mejorar su institución se podrá ver que los roles que acoge no se limitarán a aquellos que se deben cumplir por mandato de ley; se podrá apreciar una diferencia clara. Así también, se verá el crecimiento de la institución de acuerdo con la gestión que realiza el directivo. El estudio descriptivo hará referencia a cada uno de los roles, no olvidando que se toma en cuenta la opinión de los actores incluidos en la investigación.

Por último, en cuanto al tipo de estudio se refiere, este se enfocará especialmente al rol adoptado por cada director en la orientación del recurso humano y el recurso del material educativo con que se cuenta en la institución. A través del estudio descriptivo se tendrá una idea clara si cada directivo cumple o no en forma aceptable su rol para incidir en los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

3.2 DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA

Los centros escolares que se tomaron en cuenta para la investigación pertenecen al departamento de Ahuachapán. En el municipio de Atiquizaya se eligió al Centro Escolar General Francisco Menéndez y del municipio de Turín al Complejo Educativo Juan De Dios Del Cid. Se prefirieron estos centros escolares por su proximidad lo cual facilita la accesibilidad a ellos, por tener características similares en cuanto a población, infraestructura, niveles académicos atendidos e intereses de los estudiantes.

Los sujetos que formarán parte de la investigación en cada centro escolar son los directores, los subdirectores, los alumnos y los padres de familia; quienes a diario experimentan, sienten y conocen el quehacer educativo de cada escuela sujeto de exploración y además conforman la comunidad educativa que se detalla a continuación:

POBLACION TOTAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO JUAN DE DIOS DEL

Tabla 3.1

NIVEL EDUCATIVO	POBLACIÓN				
	ESTUDIANTES	DIRECTOR/A	SUBDIRECTOR/A	DOCENTES	RESPONSABLES
Educación parvularia	93	1	2	44	525
I Ciclo	301				
II Ciclo	279				
III Ciclo	275				
Total	1021	1	2	44	525

Fuente: Tomada de estadística provista por el director del centro educativo.

POBLACIÓN TOTAL DEL CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MENÉNDEZ

Tabla 3.2

NIVEL EDUCATIVO	POBLACIÓN				
	ESTUDIANTES	DIRECTOR/A	SUBDIRECTOR/A	DOCENTES	RESPONSABLES
Educación parvularia	112	1	1	40	512
I Ciclo	283				
II Ciclo	275				
III Ciclo	274				
Total	944	1	1	40	512

Fuente: Tomada de estadística provista por el director del centro educativo.

3.4 MUESTRA

Estableciendo que la indagación es una investigación descriptiva, lo que permitirá tener una perspectiva desde diferentes puntos de vista, donde participan los distintos actores de la comunidad educativa, pero al mismo tiempo dado que la población de cada centro escolar es grande se tomó una muestra del 20% de los sectores docentes y padres de familia. Esto permitirá que el proceso de la investigación sea objetivo. Para el caso de los estudiantes se considerará de

tercer ciclo puesto que tienen mejores competencias lingüísticas para participar. El consolidado queda de la siguiente manera.

Tabla 3.3

INSTITUCION EDUCATIVA	DIRECTOR/A	SUBDIRESTOR/A	DOCENTES	RESPONSABLES
COMPLEJO EDUCATIVO JUAN DE DIOS DEL CID	1	1	9	10
CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MENÉNDEZ	1	1	8	10
TOTAL	2	2	17	20

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo a partir de datos estadísticos de los centros escolares.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para recolectar los datos necesarios se aplicará técnicas e instrumentos que ayuden a que los datos sean apegados a la realidad de los centros escolares objeto de investigación. Siguiendo este planteamiento, se aplicarán el siguiente instrumento: encuesta.

Encuesta

La encuesta es una técnica que según lo define Torrado (2009) “permite recoger información de los sujetos a partir de la formulación de preguntas a través de una entrevista personal, por correo, por teléfono” (p. 237). Esto significa que se realizan una serie de preguntas que permitan recoger la información buscada.

Para elaborar la encuesta, se redactarán una serie de preguntas cerradas acerca del rol que juega el director en cada centro escolar elegido. Se le aplicará a cada director, subdirector, docentes, estudiantes y padres de familia. El cuestionario formará parte de otros dos instrumentos que se usarán en la investigación.

Al tener los instrumentos validados se procesaran aplicarlos por medios electrónicos en forma de encuesta con la aplicación de Google form, debido a la que por la pandemia que azota al país

se han cerrado los centros educativos, para esto se ha pedido la colaboración de los administradores de dichas instituciones para que nos faciliten los contactos de los docentes y algunos padres de familia y para que de forma fortuita pedirles llenar las encuestas y poder recoger los datos de nuestra investigación

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Objetivo específico	Variables	Definiciones conceptuales		Preguntas de los instrumentos de investigación. (se han ordenado en base a como aparece en cada instrumento)	padres de familia	Director y subdirector	Docente
Describir el rol del director como administrador pedagógico de los centros escolares.	Los roles del director	Es la persona que tiene la responsabilidad del planeamiento y ejecución de cualquier proyecto.	1.1.1.1	1.1.1 Conoce el rol que le corresponde como director?		X	
			1.1.1.2	1.1.2. ¿Según su criterio, el director cumple con sus funciones?	X		X
			1.1.1.3	1.1.3. ¿El director gestiona los recursos financieros y materiales necesarios?	X		X
			1.1.1.4	1.1.4. ¿Se informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución?	X	X	
			1.1.2.1	4. ¿Organiza de manera previa las actividades en pro de los avances educativos y las comunica a la comunidad educativa de manera oportuna?	X		X
			1.2.1.1	6. ¿Procura ser mediador para mantener un clima de convivencia, comunicación, negociación y cultura de paz?	X		X
			1.2.2.1	7. ¿Establece el director una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?	X		X
			1.2.2.2	8. ¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?	X	X	X
			1.3.1.1	9. ¿Participan los padres de familia en las decisiones que se toman ante las necesidades de la institución educativa?	X	X	
			1.3.1.3	11. ¿Promueve y da seguimiento al trabajo en equipo para la activación y el buen funcionamiento de los comités internos de la institución?		X	X
			1.3.2.1	12. ¿Colabora, participa y promueve las actividades que se programan dentro de la institución?	X	X	X
			1.3.2.2	14. ¿Coopera con la disciplina del Centro Escolar?	X		X

			1.3.3.1	15. Se observa la presentación de tareas de diversas maneras	X		
			1.3.3.2	16. ¿establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal?		X	
			1.3.4.1	17. ¿Se considera una persona sensible a los problemas de los demás, valorando su condición emocional antes que lo laboral?		X	
			1.3.4.2	18. ¿El Director muestra interés por los problemas del personal docente?			X
			1.3.4.3	19. ¿El director es accesible a los miembros de la comunidad educativa?	X		X
					12	9	11
Comparar si el rol del director es pertinente con la gestión escolar.	Gestor	Es la combinación de elementos de una forma correcta, que puede generar que todo director pueda ser un buen gestor dentro del contexto que se desempeña; siempre y cuando tenga la capacidad de estar abierto a las opiniones, manteniendo los objetivos claros y apoyándose en la comunidad educativa dentro de su	2.1.1.1	Permanece en constante comunicación con el personal docente en cuanto a la toma de decisiones en el desarrollo de la práctica pedagógica		X	X
			2.1.1.2	21. ¿Participan los estudiantes en la elaboración de los objetivos, metas y plan de trabajo que deben de lograrse en el centro escolar?	X	X	
			2.1.1.3	¿Se Promueve y garantiza que el equipo docente conozca las metodologías activas y a su vez estas sean puestas en práctica con los estudiantes?		X	X
			2.2.2.1	¿Motiva al personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?		X	
			2.2.2.1	¿Se promueven acuerdos en relación con las funciones y responsabilidades de su equipo de trabajo?		X	X
			2.2.2.3	¿Anima a su equipo a establecer metas que se puedan cumplir en un plazo adecuado para el avance efectivo del Centro Escolar?		X	X
			2.2.3.1	¿Tiene la capacidad el director de negociar y resolver desacuerdos entre alumnos y entre docentes de forma objetiva?	X		X
			2.2.3.2	¿Se considera una persona mediadora entre conflictos que surgen entre docentes y estudiantes?		X	
			2.2.4.1	¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de problemas?		X	
2.2.4.2	¿Delega el director funciones y responsabilidades a su equipo docente?		X	X			

		institución.	2.2.5.2	¿El director Permite la iniciativa de su equipo docente y los incentiva?		X	X
			2.2.5.3	¿Se orienta al personal docente en el desempeño de su trabajo?		X	X
					2	11	8
Verificar el alcance del director en el cumplimiento de su rol como administrador pedagógico en el desempeño docente		Se centra fundamentalmente en establecer que está y que no está logrado en el cumplimiento de su rol como administrador pedagógico en otras palabras, define las fronteras de su gestión administrativa.	3.1.1.1	¿Se fijan objetivos concretos con anterioridad mediante estrategias de de trabajo en equipo, apoyo al equipo docente y motivación de este?	X	X	
			3.1.1.2	¿El director organiza y delega funciones con el fin de lograr los mejores resultados en el que hacer educativo?			X
			3.1.2.1	¿Se ha evaluado las fortalezas y debilidades del equipo docente para la consecución de los objetivos y metas en la gestión administrativa?			X
			3.1.1.2	¿Considera que se organiza al personal de forma que responda a las necesidades de la población estudiantil, para garantizar la calidad educativa?	X		X
			3.2.1.1	¿Organizan y dan a conocer las actividades planteadas en el PEA a la comunidad educativa?	X	X	
			3.2.2.1	¿Se planifican actividades extracurriculares, con enfoques de aprendizaje lúdico y de convivencia entre los diferentes actores de la comunidad educativa?	X	X	X
			3.2.2.2	Se presentan resultados de indicadores de logros a la comunidad educativa	X	X	X
			3.2.3.1	¿Se promueve la participación de docentes y padres de familia en el desarrollo de proyectos educativos?	X	X	X
			3.2.3.2	¿Se diseñan actividades extracurriculares, orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad?	X	X	X
					7	6	7

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo contiene los resultados y el análisis de los datos obtenidos, como producto de la investigación realizada sobre el rol del director en la administración pedagógica de los centros escolares, dichos datos se recolectaron por medio de instrumentos de investigación para efectos de veracidad, tomando en cuenta la opinión de tres sectores, director-subdirector, padres de familia y docentes. Con el apoyo de tablas que reflejan los datos encontrados de acuerdo con los instrumentos utilizados y gráficos que reflejan los porcentajes de aprobación y desaprobación en el cumplimiento de cada objetivo evaluado, así se podrá definir el rol desempeñado por el director en los centros escolares evaluados.

4.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

En este apartado se dan a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, dirigidos en primer lugar a directores-subdirectores, posteriormente a docentes y finalmente a padres de familia. Se presentan los datos clasificadamente de la siguiente manera: S, CS, N; Esto para efectos prácticos del vaciado de información, así como también como su fácil comprensión, siendo los siguientes conceptos: Siempre (S) Casi Siempre (CS) A veces (A) y Nunca (N), dichos conceptos se entenderán como: *Siempre (S) = Excelente (cumple con todos los requisitos), Casi Siempre (CS) = Muy Bueno (Cumple con la mayoría de los requisitos), A veces (A) = Bueno (Cumple regularmente con los requisitos) y Nunca (N) = Necesita mejorar (Nivel de desempeño por debajo de lo esperado).*

4.1.1 OBJETIVO 1: DESCRIBIR EL ROL DEL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR PEDAGÓGICO DE LOS CENTROS ESCOLARES. ROL DEL DIRECTOR.

En esta dimensión se presentarán los resultados obtenidos de la evaluación realizada específicamente con los ítems 1,2,3,y 4, es necesario comprender que la buena gestión del director es de suma importancia para el buen funcionamiento del Centro Escolar y esto depende de muchas acciones de calidad y de un buen liderazgo para el logro del éxito, así como de una mejora de calidad educativa; por tanto, el rol del director como administrador pedagógico es clave para el avance del Centro Escolar en todos sus

aspectos, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos se obtuvo resultados relevantes de los tres sectores estudiados, directamente el director y subdirector, personal pedagógico, en específico docentes y padres de familia, todos como estructura de la comunidad educativa.

Cabe aclarar que en algunos ítems no se reflejan resultados de los tres sectores, debido a que no todos están enterados de primera mano del que hacer administrativo, por tal motivo no se consideró necesario incluir a los tres sectores en todos los ítems, en el presente trabajo se tomó como muestra de investigación dos centros escolares, al Complejo Educativo Juan de Dios del Cid del municipio de Turín y al Centro Escolar General Francisco Menéndez del municipio de Atiquizaya, ambos del departamento de Ahuachapán, todos sus resultados fueron ordenados en tablas y graficas como mostraremos a continuación.

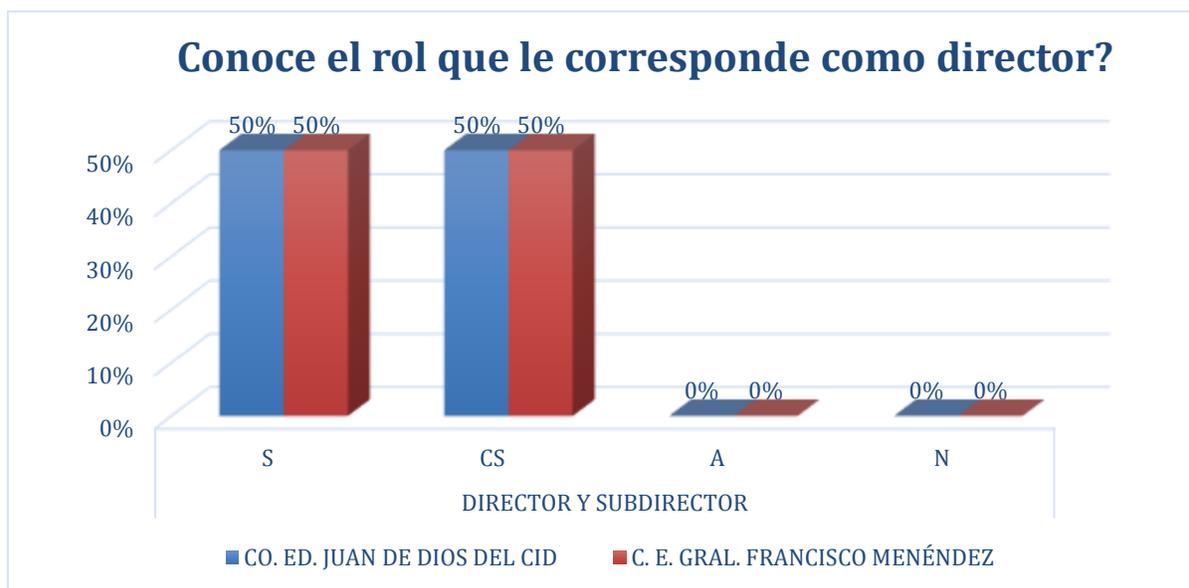
Pregunta 1.

Tabla 1

¿Conoce el rol que le corresponde como director?				
N. 1	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.1



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Los datos mostrados en la gráfica anterior, reflejan que existe mucha coincidencia en los resultados obtenidos del sector de directores y subdirectores, por tanto, en ambas instituciones se refleja que el director conoce el rol que le corresponde y realiza su gestión de acuerdo con lo establecido en las disposiciones reglamentarias, reflejado un alto porcentaje en el conocimiento del rol, calificando a este sector con la opción de siempre y casi siempre lo cual indica que es en un parámetro de excelente y muy bueno, dado que se ha obtenido el 50% en cada una de las opciones antes mencionadas, completando el 100% de la aprobación de su conocimiento.

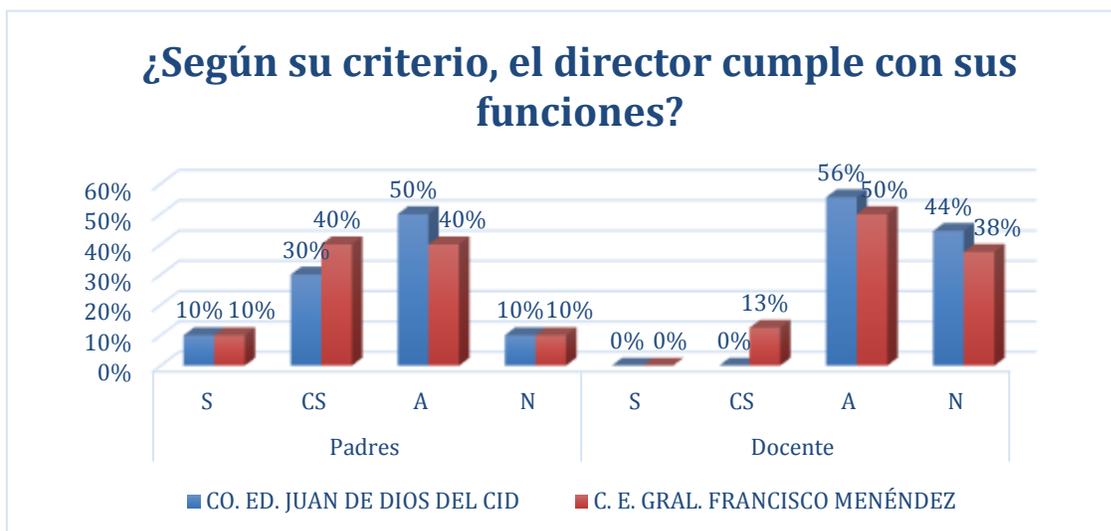
Pregunta 2

Tabla2

¿Según su criterio, el director cumple con sus funciones?								
N. 2	Padres				Docente			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	1 (10%)	3 (30%)	5 (50%)	1 (10%)	0%	0%	5 (56%)	4 (44%)
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (10%)	4 (40%)	4 (40%)	1 (10%)	0%	1 (12%)	4 (50%)	3 (38%)

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.2



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica se puede observar que la aprobación del cumplimiento de sus funciones difieren en gran medida entre los dos sectores evaluados, donde el sector de padres de familia refleja que la opción más sobresaliente es la de a veces y en ninguna institución sobre pasa el 50% y con un porcentaje por debajo del 40% calificándolo con la opción

de casi siempre, lo que indica que entre el 40% y el 50% de esta población, ven el cumplimiento de las funciones del director como buena, mientras que entre el 30% y 40% lo califican como muy buena, por tanto, en ambas instituciones el rol del director no se cumple por completo con lo que corresponde a sus funciones, según el criterio de padres de familia; Por otra parte el sector docentes considera que el director no cumple por completo con sus funciones, reflejando en la opción de a veces con un porcentaje entre el 50% y el 56%, siendo esta opción la de más altos porcentaje, y entre el 38% y 44% para la opción de nunca, por tal razón se interpreta que arriba de un 50% considera que el cumplimiento de las funciones del director es buena y sólo cumple con sus funciones de manera regular, mientras que abajo del 44% de esta población considera que necesita mejorar ya que el nivel del desempeño se encuentra por debajo de lo esperado, según el criterio del sector docente.

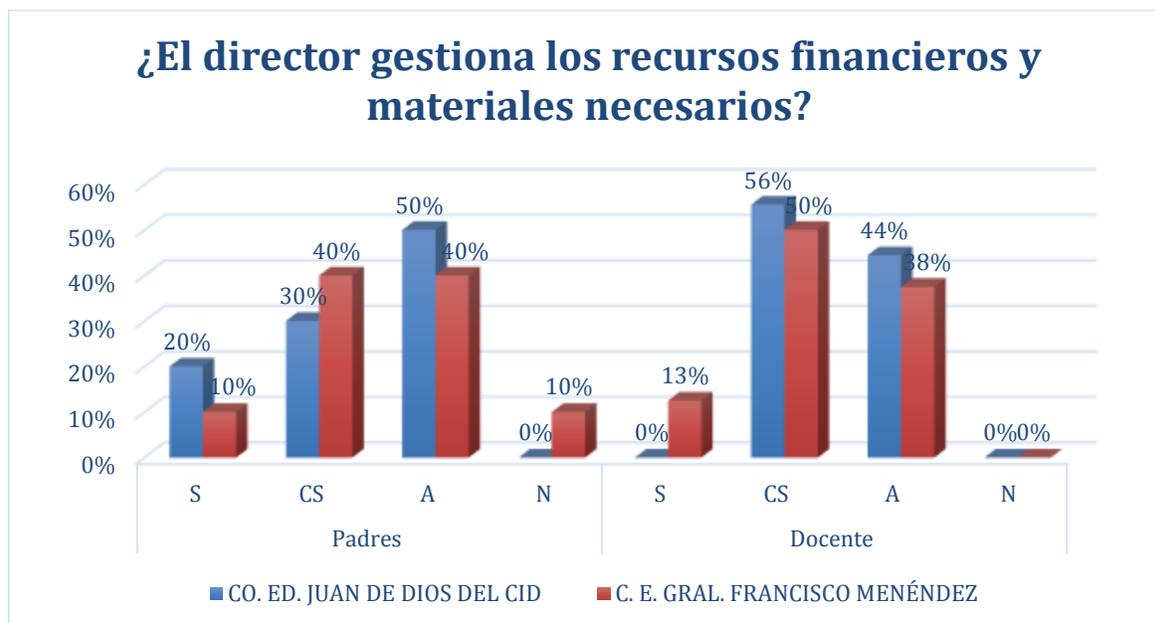
Pregunta 3

Tabla 3

¿El director gestiona los recursos financieros y materiales necesarios?								
N. 3	Padres				Docente			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (20%)	3 (30%)	5 (50%)	0%	0%	5 (56%)	4 (44%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (10%)	4 (40%)	4 (40%)	1 (10%)	1 (13%)	4 (50%)	3 (37%)	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.3



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Se observa en esta gráfica que la aprobación de la gestión del director es intermedia, tanto del sector de padres como del sector de docentes, encontramos que entre el 40% y el 50% el sector de padres refleja la opción de a veces como el más alto porcentaje, y entre el 30% y el 40% manifiestan que se cumple casi siempre, mientras que un mínimo de entre el 10% y el 20% considera que se cumple siempre, con esto se observa cierta similitud con el sector de docentes, quienes posicionan la opción de casi siempre con un significativo porcentaje que va del 38% al 44%, con la diferencia que consideran que el director realiza gestiones casi siempre con un porcentaje de entre 50% al 56%, por tanto, con esto se puede interpretar que la gestión del director cumple regularmente con las expectativas del sector de padres y con la mayoría del sector docente.

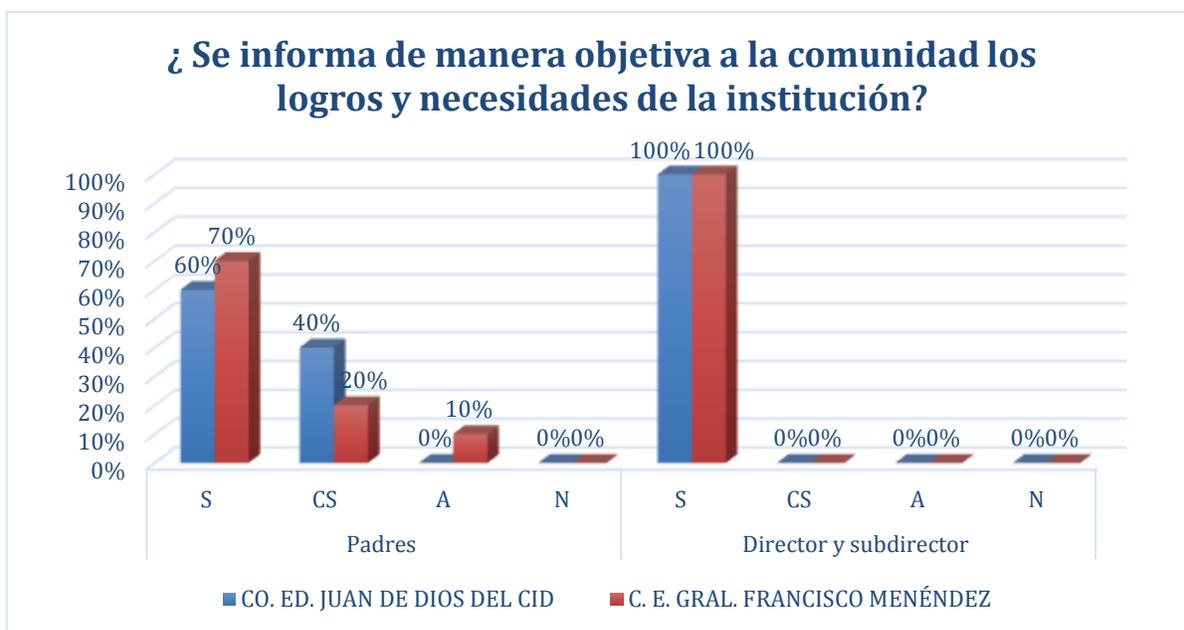
Pregunta 4

Tabla 4

¿Se informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución?								
N. 4	Padres				Director y subdirector			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	6 (60%)	4 (40%)	0%	0%	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0%	2 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.4



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica es evidente el grado de satisfacción que reflejan los sectores, por un lado los padres de familia manifiestan su satisfacción de estar informados por parte del equipo directivo manifestando un alto porcentaje que va del 60% al 70% en la opción de siempre y como segunda opción casi siempre que refleja entre el 20% y el 40% y en el sector de director y sub director manifiesta un 100% en la opción de siempre, mostrando su alta satisfacción de informar a la comunidad educativa, lo cual indica que en este ítems es considerado que se cumple de acuerdo a los requerimientos.

Pregunta 5

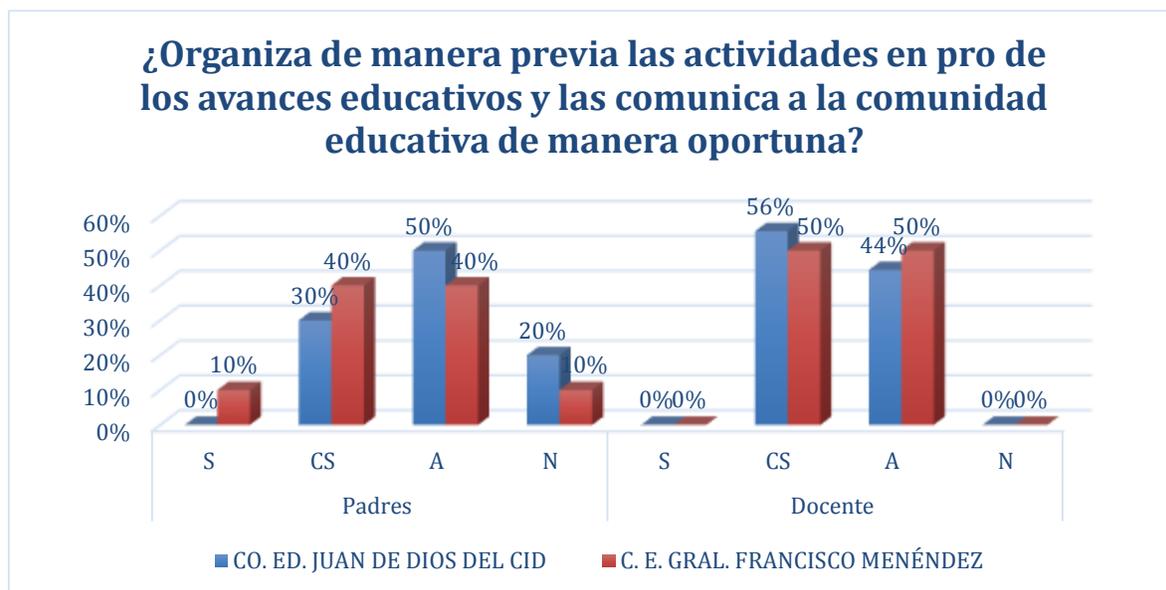
Tabla 5

¿Organiza de manera previa las actividades en pro de los avances educativos y las comunica a la comunidad educativa de manera oportuna?								
N. 5	Padres				Docente			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	0%	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)	0%	5 (56%)	4 (44%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (10%)	4 (40%)	4 (40%)	1 (10%)	0%	4 (50%)	4 (50%)	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica

No.5



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica se observa la opinión de los padres de familia en el tema de la organización previa de las actividades por parte del director, es considerada entre un 40% y 50 en la opción de a veces, lo que indica que existe cierto descontento en cuestión de organización, mientras que entre el 30% y el 40% de este sector reconocen la organización previa con la opción de casi siempre, Por otra parte el sector docentes considera que el director cumple con la previa organización entre el 50% y 56% con este ítem, aunque entre el 44% y el 50% considera que lo hace a veces, por tal motivo se llega a analizar que el director cumple con la mayoría de las expectativas en este ítem, pero debe procurar mejorar su método de organización para lograr la eficacia y eficiencia.

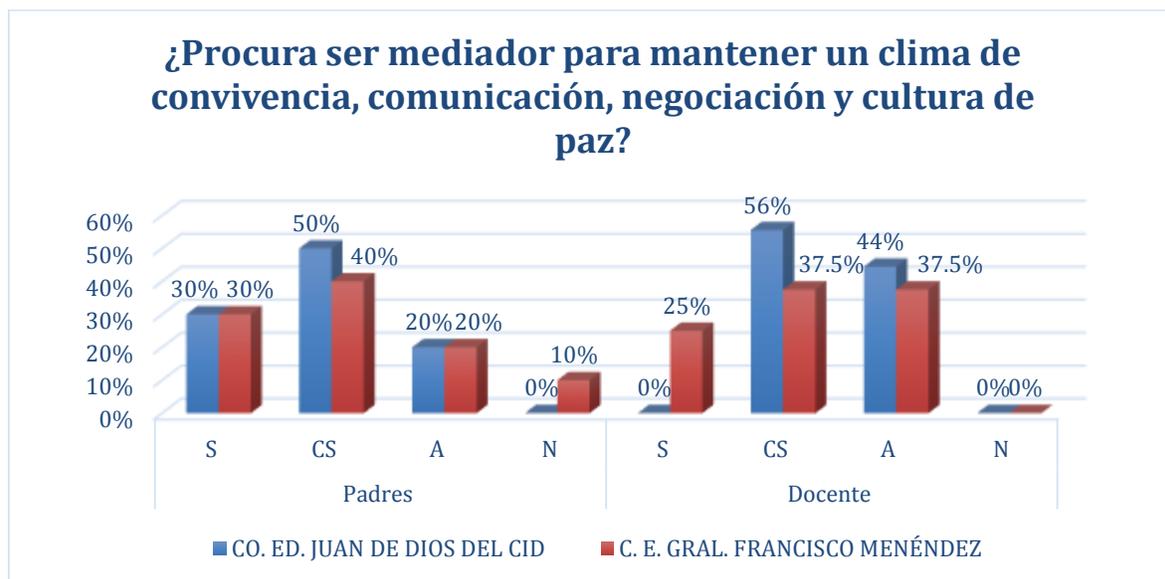
Pregunta 6

Tabla 6

¿Procura ser mediador para mantener un clima de convivencia, comunicación, negociación y cultura de paz?								
N. 6	Padres				Docente			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)	0 0%	3 (33%)	3 (33%)	3 (33%)	0 0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	3 (30%)	4 (40%)	2 (20%)	1 (10%)	2 (26%)	3 (37%)	3 (37%)	0 0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.6



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Se puede observar en esta gráfica, que entre el 40% y 50% de los padres de familia, consideran que casi siempre el director juega el papel de mediador para mantener la convivencia, también encontramos un porcentaje considerable del mismo sector que considera en un 30% que el director es mediador siempre, lo que indica que se evidencia el interés en pro de la cultura de paz, en el caso del sector de docentes se observa cierta aprobación entre el 37.5% y el 56% de quienes expresan que el director es mediador casi siempre, siendo esta opción muy buena, así también, cabe destacar que entre el 37.5% y 44% lo califican como buena ya que optaron por la mencionar que a veces se cumple; por lo que podemos definir que el rol del director como mediador cuenta con cierta aprobación de los sectores, dejando entrever que hace falta un poco más de atención en este ítem.

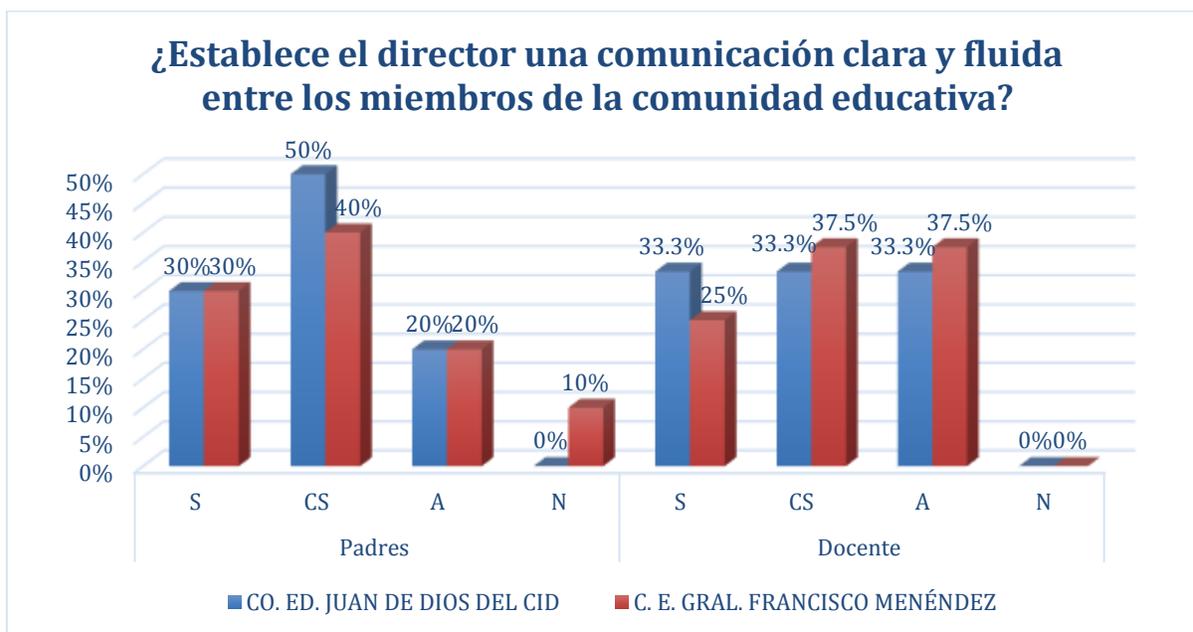
Pregunta 7

Tabla 7

¿Establece el director una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?								
N. 7	Padres				Docente			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)	0%	3 (33%)	3 (33%)	3 (33%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	3 (30%)	4 (40%)	2 (20%)	1 (10%)	2 (26%)	3 (37%)	3 (37%)	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.7



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Esta esta gráfica se presenta la opinión de padres y docentes sobre la comunicación clara y fluida de parte del director a la comunidad educativa, siendo esta considerada por los padres como muy buena seleccionado la opción de casi siempre entre el 40% y

50%, mientras que un porcentaje significativo del 30% considera que se cumple siempre, lo que nos indica una amplia aprobación de su alcance, mientras que en el sector docente es evidente una diferencia en tres grupos, quienes consideran en un 33.3% y un 37.5% que la comunicación clara y fluida de parte del director es casi siempre o muy buena, entre el 33,3% y 37.5% indican que a veces y un tercer grupo que refleja del 25% al el 33.3% consideran que se cumple siempre lo cual indica que se considera excelente.

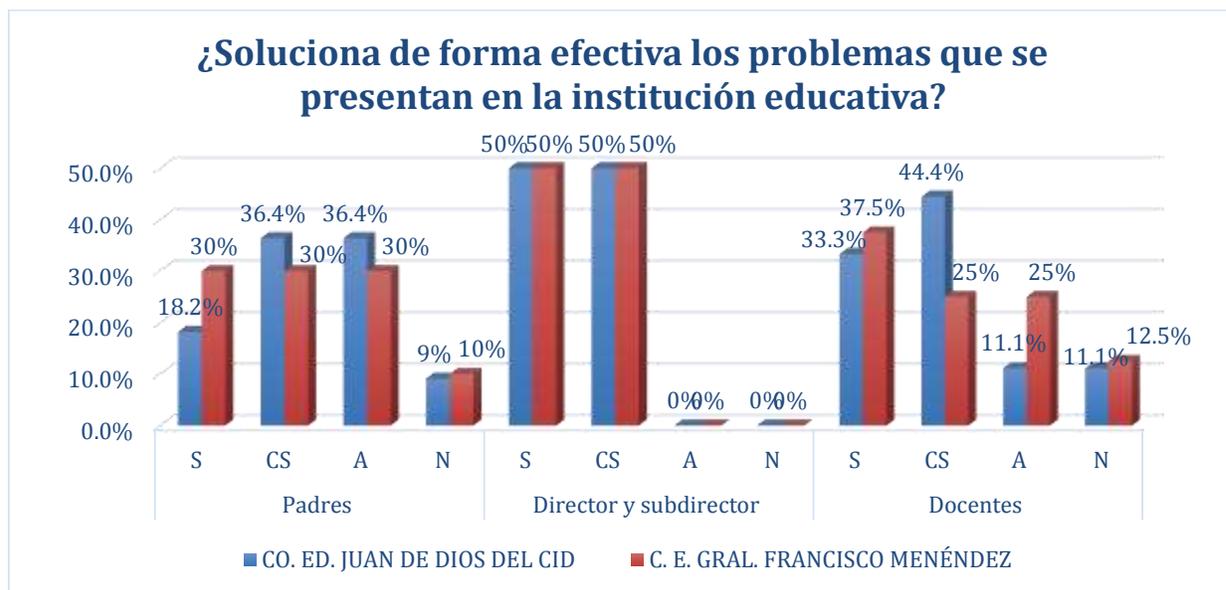
Pregunta 8

Tabla 8

¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?													
N. 8	Padres				Director y subdirector				Docentes				
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	S	CS	A	N	
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (20%)	4 (40%)	4 (40%)	0 0%	1 (50%)	1 (50%)	0 %	0 %	3 (32%)	4 (44%)	1 (11%)	1 (11%)	
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	3 (30%)	3 (30%)	3 (30%)	1 (10%)	1 (50%)	1 (50%)	0 %	0 %	3 (38%)	2 (25%)	2 (25%)	1 (12%)	

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.8



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Se puede observar en esta gráfica que la efectividad del director en solución de conflictos recoge un porcentaje significativo de aprobación de parte de los tres sectores, a su vez se deja entre ver la diferencia de opiniones según su experiencia en especial en los sectores de padres de familia y docentes, ya que según los datos encontrados va de la manera siguiente: el director y sub director consideran que se logra en un 50% seleccionando la opción de siempre, mientras que el otro 50% considera que casi siempre, lo que refleja ser el porcentaje más alto en aprobación a este ítem, en segundo lugar los docentes, califican entre el 25% al 44.4% que se cumple casi siempre, y un porcentaje entre el 33.3% y el 37.5% considera que se cumple siempre, en el caso del sector de padres de familia existe y un porcentaje de entre el 30% y 36.4% que manifiestan que se cumple casi siempre, mientras que un porcentaje idéntico expresa que solo se cumple a veces, encontrando un menor porcentaje que expresa que se cumple en la opción siempre reflejando del 18% al 30%

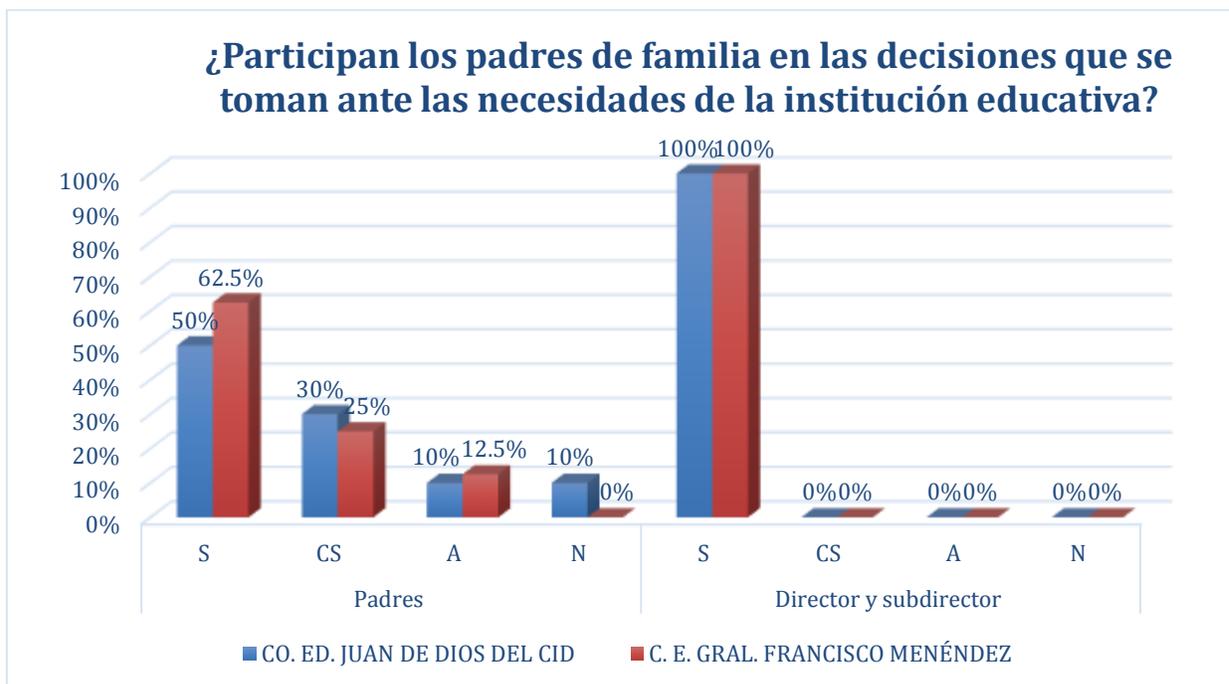
Pregunta 9

Tabla 9

¿Participan los padres de familia en las decisiones que se toman ante las necesidades de la institución educativa?								
N. 9	Padres				Director y subdirector			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	5 (50%)	3 (30%)	1 (10%)	1 (10%)	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	5 (50%)	2 (20%)	1 (10%)	0%	2 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.9



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica se observa que la participación de los padres de familia en la toma de decisiones cuenta con un excelente porcentaje de parte del equipo directivo quienes reflejan en un 100% que siempre participan los padres en este proceso, así también lo refleja el sector de padres con un porcentaje del 50% al 62.5% que manifiestan que se involucran siempre en la toma de decisiones, más un porcentaje de entre el 25% y 30% que expresan que es casi siempre.

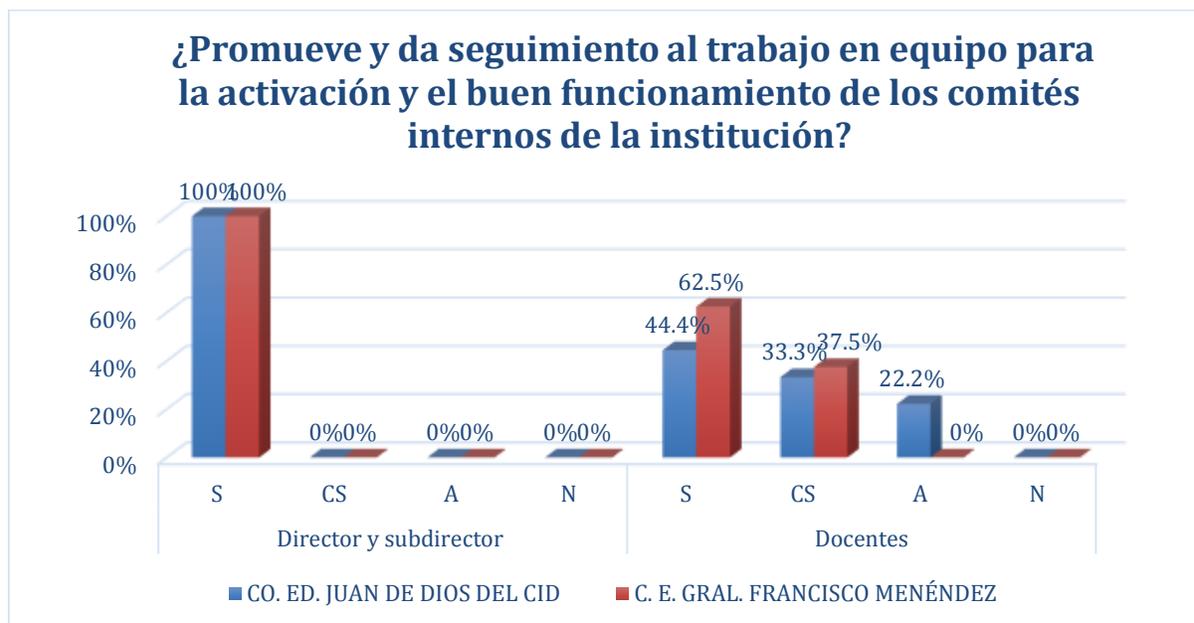
Pregunta 10

Tabla 10

¿Promueve y da seguimiento al trabajo en equipo para la activación y el buen funcionamiento de los comités internos de la institución?								
N. 10	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%))	0%	0%	0%	4 (44%)	3 (32%)	2 (22%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%))	0%	0%	0%	5 (63%)	3 (37%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.10



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Esta gráfica refleja que les bien visto el trabajo que realiza el director en tema de trabajo en equipo, donde se refleja que en el sector de director y sub director el 100% expresa que se cumple siempre, así como en el sector docente expresan entre el 44.4% y 62.5% que la promoción del trabajo en equipo es permanente y a esto se le suma un menor porcentaje pero también significativo de entre el 33.3% y el 37.5% que consideran que se realiza casi siempre, lo que indica que en se hace un enorme esfuerzo por garantizar el trabajo en equipo en pro de la institución y sus beneficiarios

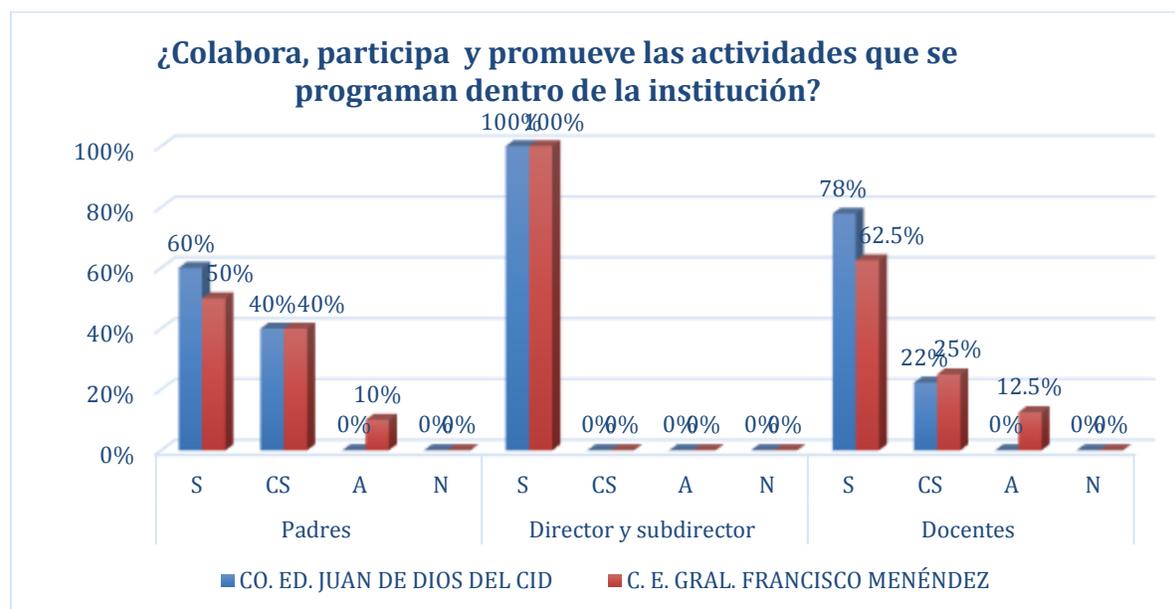
Pregunta 11

Tabla 11

¿Colabora, participa y promueve las actividades que se programan dentro de la institución?												
N. 11	Padres				Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	6 (60%)	4 (40%)	0	0	2 (100%)	0	0	0	7 (78%)	2 (22%)	0	0
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	5 (50%)	4 (40%)	1 (10%)	0	2 (100%)	0	0	0	5 (63%)	2 (25%)	1 (12%)	0

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.11



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica es evidente el nivel de aprobación con el que cuenta el director en el tema de involucramiento y compromiso que adquiere en las diversas actividades internas, logrando la valoración del equipo directivo, director y subdirector reflejando el 100% en la opción de siempre, lo que indica la excelencia del cumplimiento de este ítem, el sector de docentes refleja un entre el 62.5% y el 78% en la opción de siempre, mientras que un porcentaje significativo de entre el 22% y el 25% consideran que es casi siempre, lo cual indica una alta satisfacción de parte de este sector, en el caso del sector de padres de familia consideran entre el 50 y el 60% que el involucramiento y compromiso del director en este ítem es siempre y cuenta con un amplio porcentaje del 40% que manifiesta que se realiza casi siempre, datos que al igual que el sector docente reflejan una alta satisfacción de parte de este sector.

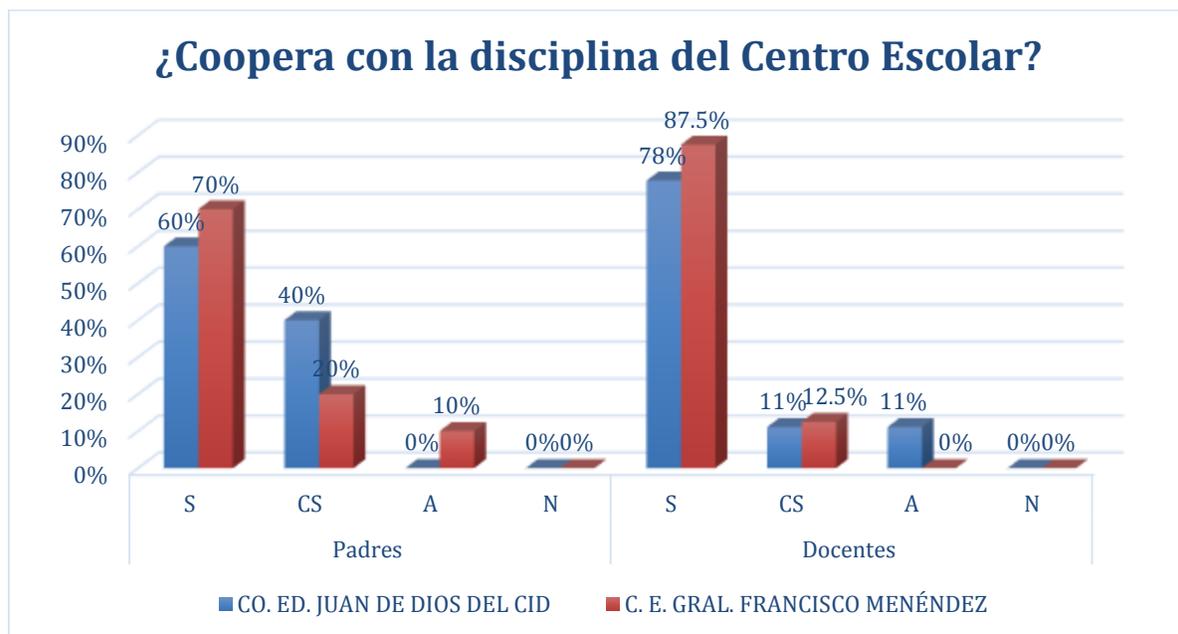
Pregunta 12

Tabla 12

¿Coopera con la disciplina del Centro Escolar?								
N. 12	Padres				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	6 (60%)	4 (40%)	0%	0%	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0%	7 (87%)	1 (13%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.12



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica se puede observar que la aprobación del cumplimiento de sus funciones con respecto a la cooperación con la disciplina del Centro Escolar cuenta con la aprobación de parte de los dos sectores encuestados, yendo desde el 78% al 87.5% en la opción de siempre por parte del sector docente quienes consideran que se realiza un amplio esfuerzo, así también los padres de familia reflejan en la opción de siempre un porcentaje desde el 60% al 70% y un alto porcentaje del 40% en la opción de casi siempre, lo que muestra que el director hace un esfuerzo constante por mantener la disciplina.

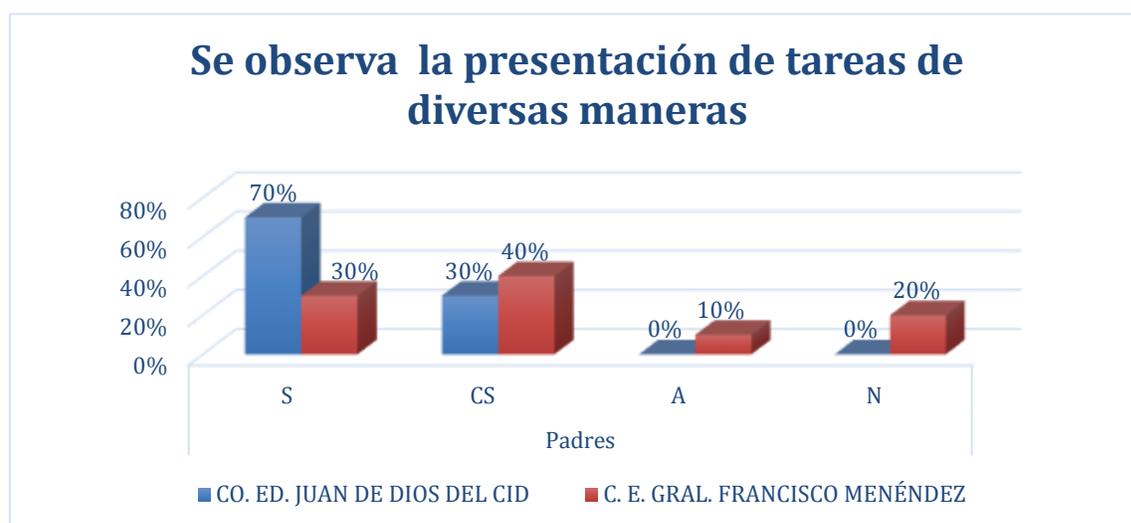
Pregunta 13

Tabla 13

Se observa la presentación de tareas de diversas maneras				
N. 13	Padres			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	7 (70%)	3 (30%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	3 (30%)	4 (40%)	1 (10%)	20%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.13



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Se puede evidenciar en esta gráfica una respuesta positiva de entre el 30% al 70% de parte de los padres de familia que manifiestan que la diversidad de las tareas se aplica con el objetivo de no caer en la rutina, mientras que un porcentaje de entre el 30% al 40% manifiestan que se cumple casi siempre.

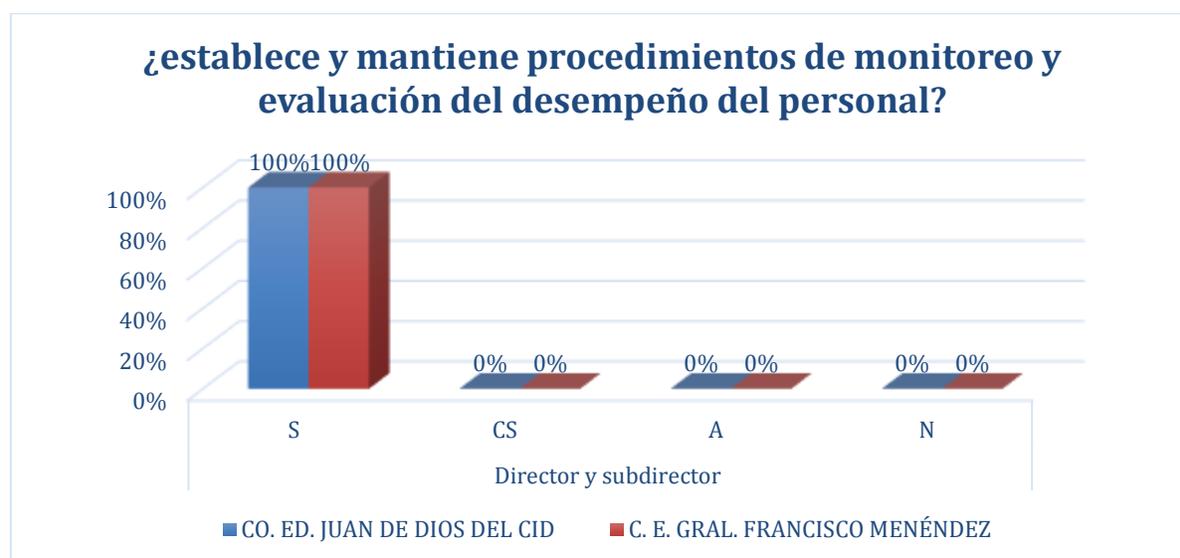
Pregunta 14

Tabla 14

¿Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal?				
N. 14	Director y subdirector			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.14



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Los resultados en esta gráfica muestra que el 100% del sector director y subdirector reflejan que siempre se monitorea el desempeño del docente.

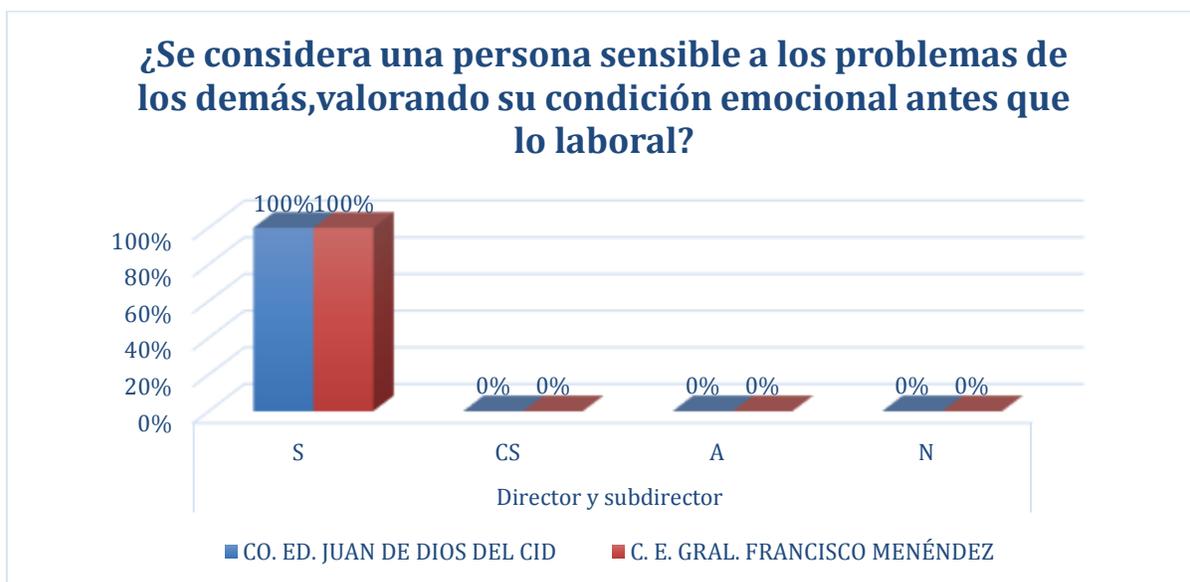
Pregunta 15

Tabla

¿Se considera una persona sensible a los problemas de los demás, valorando su condición emocional antes que lo laboral?				
N. 15	Director y subdirector			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.15



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

Los resultados en esta gráfica muestran que el 100% en la opción de siempre, del sector director y subdirector consideran ser sensibles a los problemas de los demás.

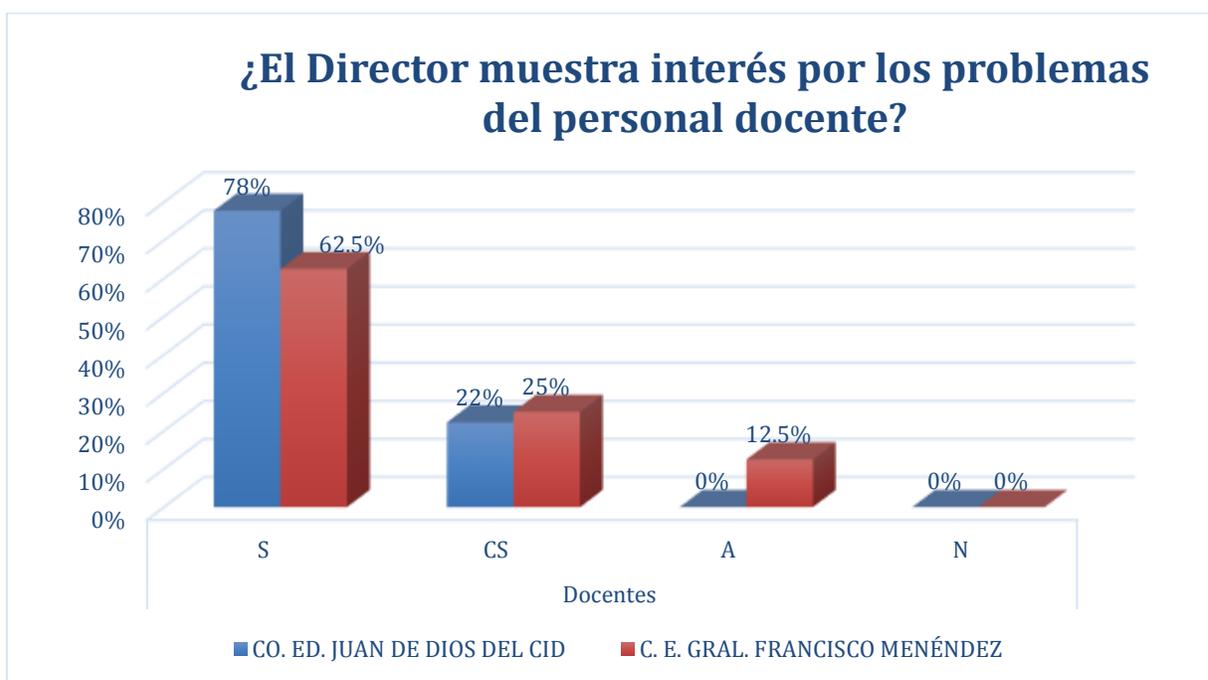
Pregunta 16

Tabla 16

¿El Director muestra interés por los problemas del personal docente?				
N. 16	Docentes			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	6 (78%)	2 (22%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	5 (62%)	2 (25%)	1 (13%)	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.16



Fuente: Gráfica elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Análisis

En esta gráfica se observa que la percepción del sector docente, en el tema de interés del director por los problemas de su personal es alta, ya que consideran entre el 62.5% y el 78% que es siempre, lo cual es un rango mayoritario y refleja que es muy buena la atención del director hacia este sector.

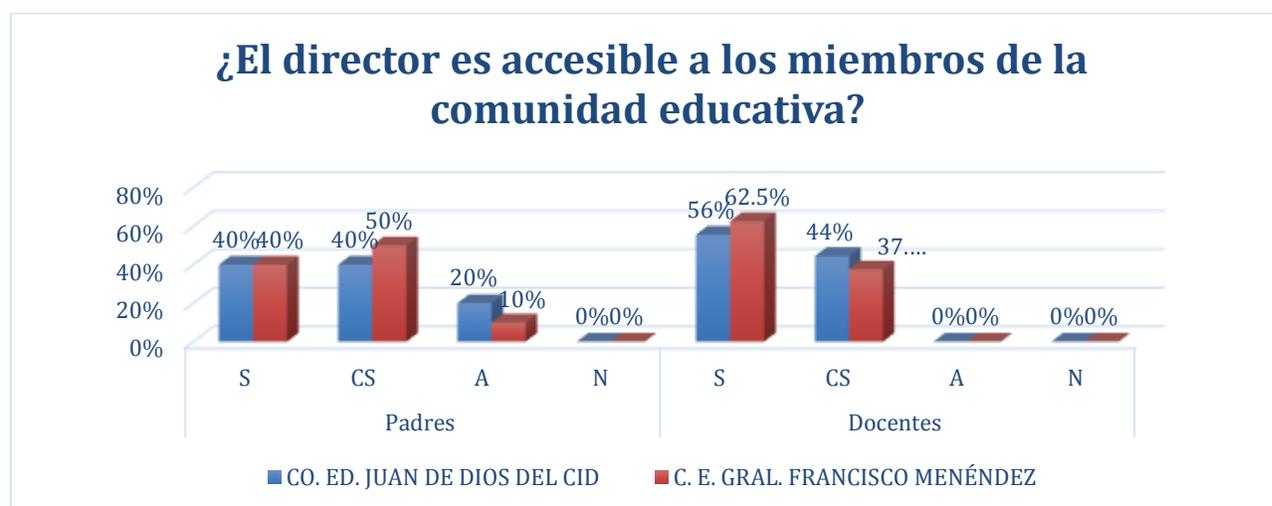
Pregunta 17

Tabla 17

¿El director es accesible a los miembros de la comunidad educativa?									
N. 17	Padres				Docentes				
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	4 (40%)	4 (40%)	2 (20%)	0%	5 (56%)	4 (44%)	0%	0%	
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	4 (40%)	5 (50%)	1 (10%)	0%	5 (62%)	3 (38%)	0%	0%	

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica No.17



Análisis

En esta gráfica se observa variedad de opiniones, encontrando los datos más altos en el sector docente quienes consideran entre un 56% y un 62.5% que el director es accesible siempre a la comunidad educativa y entre el 37% y el 44% manifiestan que es casi siempre, en el caso de padres de familia las opiniones varían un poco más manifestando el dato más alto en la opción de casi siempre entre el 40% y el 50%, otros que reflejan un 40% en la opción de siempre, lo que indica que en ambos sectores se reconoce con datos arriba del 50% la accesibilidad del director.

4.1.2 OBJETIVO 2. COMPARAR SI EL ROL DEL DIRECTOR ES PERTINENTE CON LA GESTIÓN ESCOLAR.

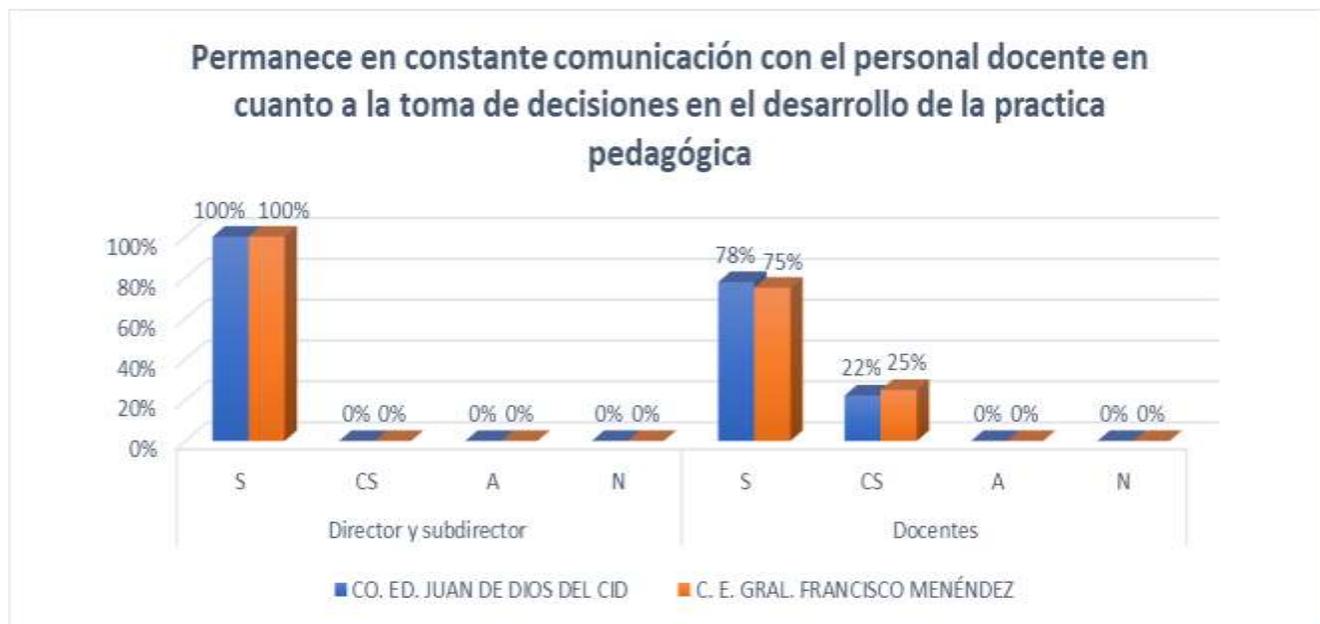
Pregunta 18

Tabla 18

Permanece en constante comunicación con el personal docente en cuanto a la toma de decisiones en el desarrollo de la practica pedagógica								
N. 18	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 100%	0%	0%	0%	7 78%	2 22%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 100%	0%	0%	0%	6 75%	2 25%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica 18



Análisis

La comunicación con el equipo docente es estratégica para una buena gestión administrativa unificando criterios y llegando a acuerdos, involucrando a los docentes

en la toma de decisiones pedagógicas generando así un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

Tanto en el C.E. Juan de Dios del Cid como en el C.E. “General Francisco Menéndez” en la consulta hecha a los directores y subdirectores manifestaron que siempre existe una constante comunicación con su personal docente en un 100% mientras que en el sector docente de ambas instituciones educativas tres terceras partes manifestaron que así es y un 25% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre se da esta comunicación. Siendo una evaluación excelente en este aspecto.

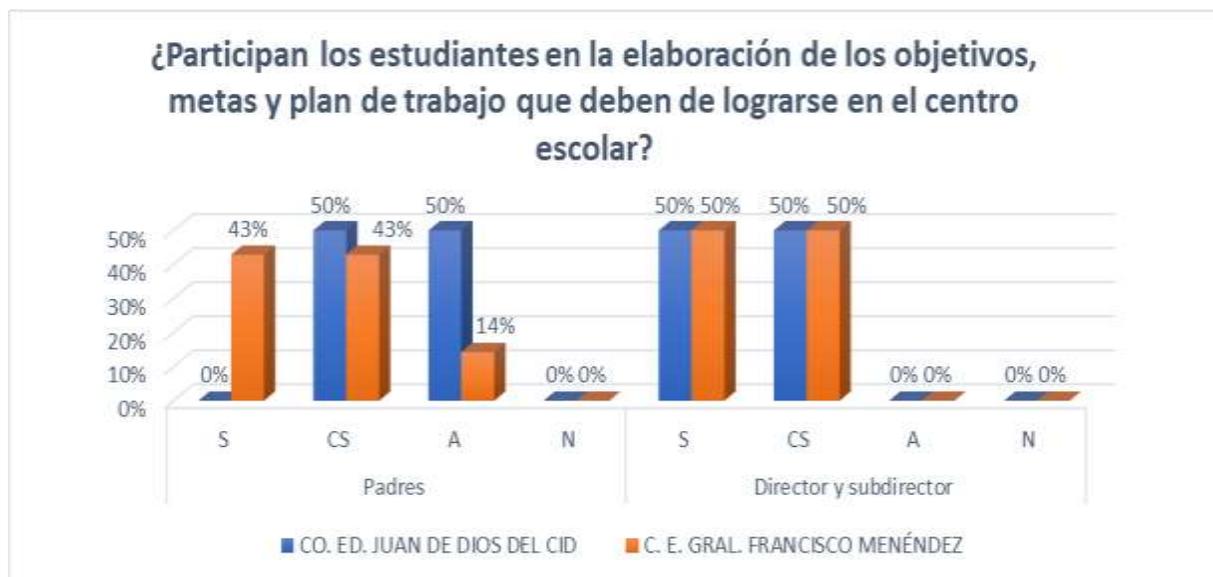
Pregunta No. 19.

Tabla 19.

¿Participan los estudiantes en la elaboración de los objetivos, metas y plan de trabajo que deben de lograrse en el centro escolar?									
N. 19	Padres				Director y subdirector				
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	0%	5 (50%)	5 (50%)	0 %	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	0 %	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica 19



Análisis

El director es responsable de la conducción pedagógica del centro escolar, organizando el consejo de alumnos y permitiendo que estos participen en la elaboración del PEI, PEA y PCC lo mismo que otros planes que se ejecutan en el centro escolar, promoviendo un clima institucional que genere éxito en el desempeño académico de los estudiantes.

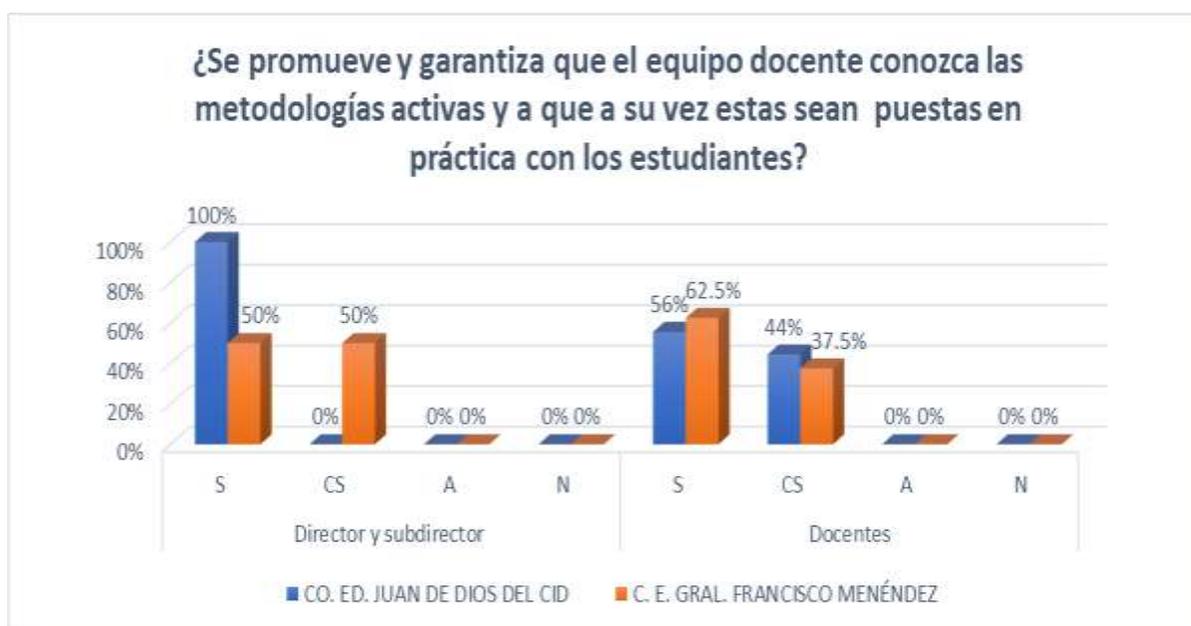
Los directores y subdirectores de las dos instituciones investigadas manifestaron en un 50% que siempre y casi siempre se realiza esta práctica mientras que los padres de familia consultados manifestaron en el Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” en un 50% que a veces se hace lo cual es preocupante y el C.E. “General Francisco Menéndez” un 14% que a veces se hace. Lo que podemos observar es que ambas instituciones han involucrado a los estudiantes en la elaboración de objetivos, metas y planes de trabajo de la institución.

Pregunta No. 20.

¿Promueve y garantiza el director que el equipo docente conozca las metodologías activas y a su vez estas sean puestas en práctica con los estudiantes?								
N. 20	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100)	(0%)	(0%)	0%	5 (56%)	4 (44%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	5 (62.5%)	3 (37.5%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020.

Gráfica 20



Análisis

El director como líder pedagógico debe de organizar a su equipo docente para planificar actividades significativas en el aprendizaje de los estudiantes para ello debe de asegurarse que todos los docentes conozcan metodologías activas y que a su vez estas

sean puestas en práctica con los estudiantes, mediante círculos de estudio y visitas de seguimiento en las aulas.

En el Complejo Educativo y en el centro Escolar investigado los docentes manifestaron en un porcentaje aceptable que siempre y casi siempre el director promueve esta actividad mientras que los directores y subdirectores consultados de ambas instituciones manifestaron en el Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” que siempre se hace en un 100% y en el C.E.” Francisco Menéndez” un 50% manifestó que siempre se hace y un 50% que casi siempre se lleva a cabo esta actividad.

Pregunta No. 21.

Tabla 21

¿Motiva el director a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?				
N. 21	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 21



Análisis

Al consultarles a los directores y subdirectores de ambas instituciones en un 100% contestaron que siempre motivan a su personal docentes a participar en las capacitaciones para su desarrollo profesional teniendo círculos de estudio, intercambio de experiencias pedagógicas, talleres de reflexión sobre la práctica docente motivándolos a que tengan una formación permanente.

Pregunta No. 22

Tabla 22

¿Se promueven acuerdos en relación con las funciones y responsabilidades de su equipo de trabajo?								
N. 22	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	2 (22%)	4 (44%)	3 (33%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	1 (13%)	3 (38%)	4 (50%)	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 22



Análisis

Esta interrogante se les formulo a los directores, subdirectores y docentes de ambas instituciones sobre si se promueven acuerdos en relación a las funciones y responsabilidades de los equipo de trabajo manifestando los directores y subdirectores en un 50% que siempre y casi siempre se realiza esta gestión pero en el sector docente de ambas instituciones varía este resultado pues en el C.E. “Francisco Menéndez” un 50% de los docentes manifestaron que a veces se da esta práctica por parte del director y un 12.5% dijo que siempre se realiza la promoción de acuerdos, por lo que en esta área se necesita mejorar y en el CO. ED. “Juan de Dios del Cid” un 33.3% manifestaron lo mismo y solo un 22.2% manifestaron que siempre se hace.

Pregunta No. 23.

Tabla: 23

¿Anima el director a su equipo a establecer metas que se puedan cumplir en un plazo adecuado para el avance efectivo del Centro Escolar?								
N. 23	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	2 (22%)	4 (45%)	3 (33%)	0. %
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	0. %

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 23



Análisis

En la pregunta: ¿El director anima a su equipo a establecer metas para el avance efectivo del centro escolar el complejo educativo “Juan de Dios del Cid” el director y el subdirector manifestaron que siempre y casi siempre se hace? En el sector docente un 22.2% dijo que siempre se realiza esta gestión, un 44.4% dijo que casi siempre y un 33.3% dijo que a veces se realiza. En cambio, en el centro escolar “Francisco Menéndez” se manifestó por parte de los administradores que siempre se anima al equipo docente a establecer metas lo que fue confirmado por un 50% de los docentes.

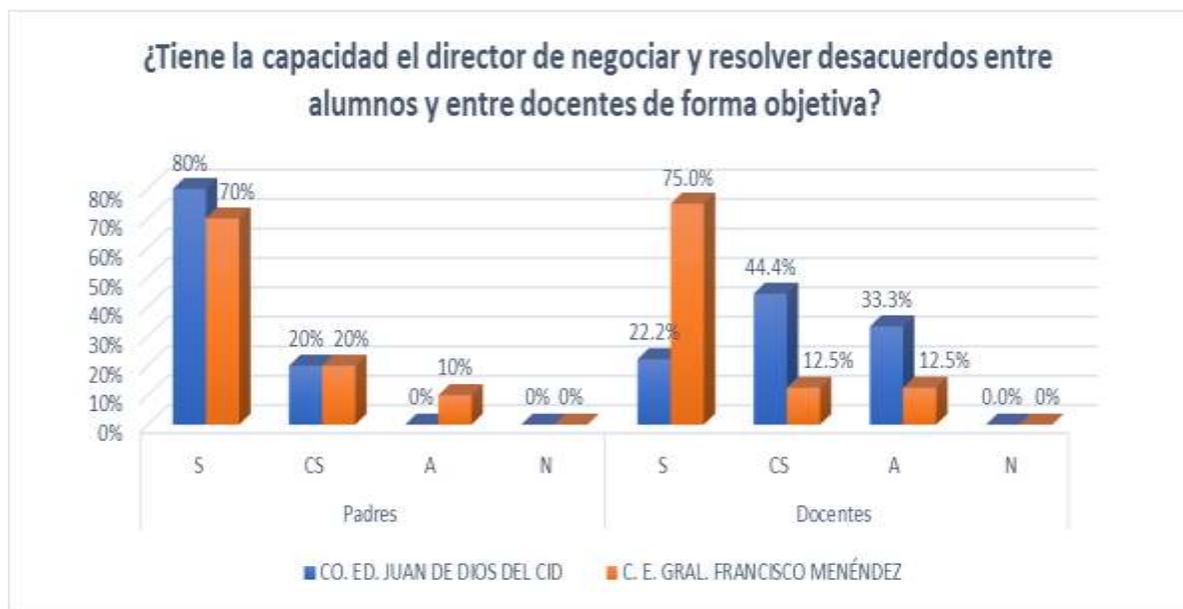
Pregunta No. 24.

Tabla: 24

¿Tiene la capacidad el director de negociar y resolver desacuerdos entre alumnos y entre docentes de forma objetiva?								
N. 24	Padres				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	8 (80%)	2 (20%)	0%	0%	2 (22%)	4 (45%)	3 (33%)	0. 0 %
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0%	6 (54%)	2 (22%)	2 (22%)	0 %

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 24



Análisis

Esta pregunta fue hecha a los padres de familia y a los docentes de ambas instituciones para evaluar si el director tiene la capacidad para negociar y resolver conflictos que se presentan dentro de las instituciones que ellos administran, a lo que la mayoría de padres de familia manifestaron que si la tiene, sólo en el centro escolar “Francisco Menéndez” se dio el caso que en un 10% se manifestó que a veces el director lo hace reflejando una molestia en esta capacidad del señor director, en cambio los docentes de este mismo plantel educativo manifestaron en un 75% que si el director tiene esa capacidad. Caso diferente es el del complejo educativo “Juan de Dios del Cid” en que el 33% de los docentes afirma que a veces el director tiene esa capacidad de negociar resolver los conflictos y que a veces los evade.

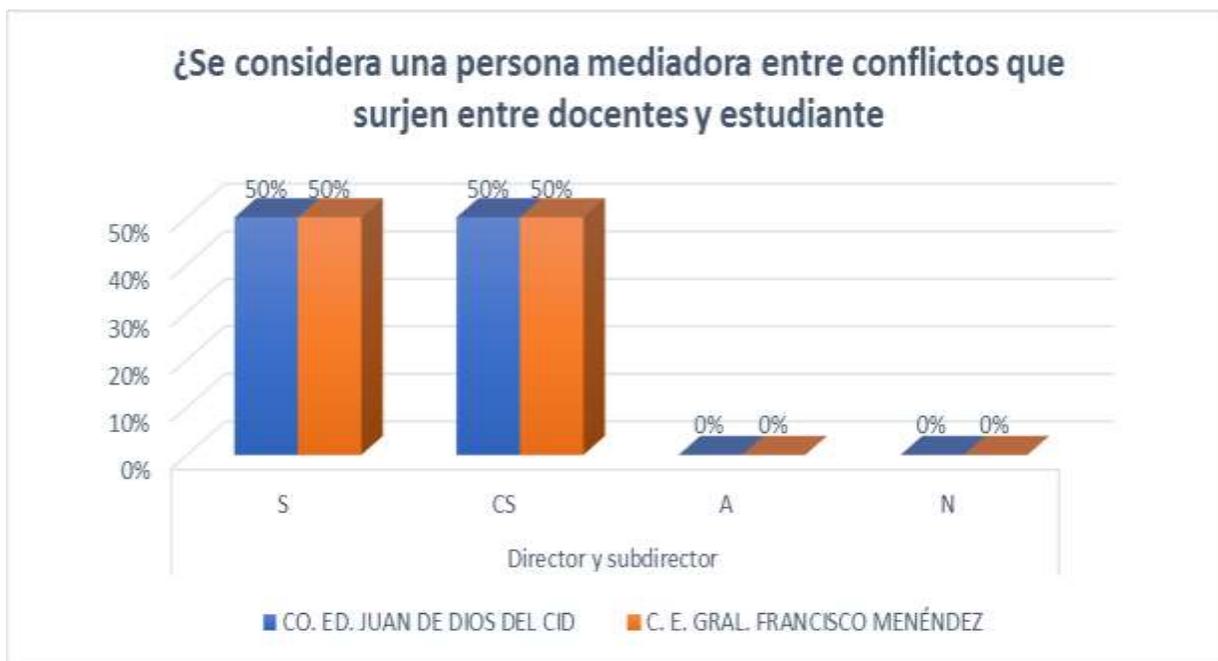
Pregunta No. 25.

Tabla: 25

¿Se considera una persona mediadora entre conflictos que surgen entre docentes y estudiantes?				
N. 25	Director y subdirector			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica25



Análisis

Al interrogar con esta pregunta a los administradores de las instituciones estudiadas los directores y los subdirectores manifestaron que siempre y casi siempre se consideran una persona mediadora entre los conflictos que se presentan en los centros escolares entre los alumnos y docentes, y esto es bueno para mantener un clima armonioso que facilite los procesos de aprendizaje en los alumnos.

Pregunta No. 26.

Tabla: 26

¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de problemas?				
N. 26	Director y subdirector			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020



Gráfica 26

Análisis

Esta pregunta dirigida especialmente a los directores y subdirectores de ambos centros escolares fue contestada en 100% satisfactoriamente dándonos la información que siempre los directores toman en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo en la resolución de problemas que se presentan en el centro escolar “Francisco Menéndez” y el complejo educativo “Juan de Dios del Cid”.

Pregunta No. 27.

Tabla: 27

¿Delega el director funciones y responsabilidades a su equipo docente?								
N. 27	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%)	0%	0%	0%	6 (67%)	3 (33%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%	4 (50%)	4 (50%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 27



Análisis

Esta pregunta sobre si el director delega responsabilidades a su equipo docente, fue contestada en un 100% de que siempre se lleva a cabo esta práctica de gestión administrativa en ambas instituciones estudiadas por parte de los directores pero al ser consultados a los docentes del complejo educativo “Juan de Dios del Cid” manifestaron en un 67% que siempre el director delega y un 33% que casi siempre lo hace, a diferencia del centro escolar “Francisco Menéndez” que manifiesta que en un 50% siempre lo hace y un 50% que casi siempre lo realiza.

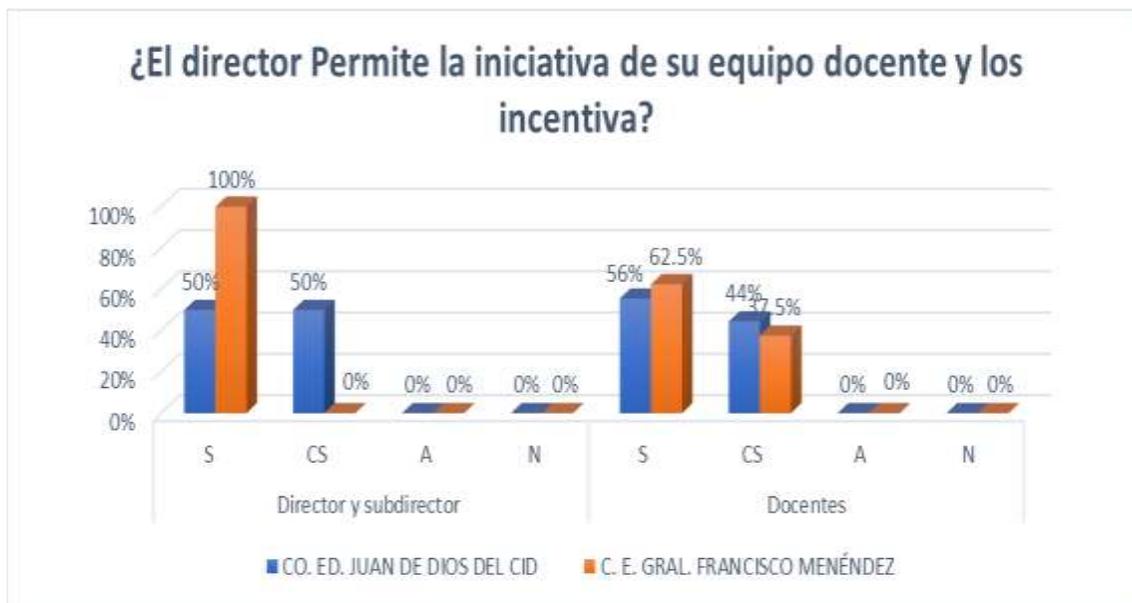
Pregunta No. 28.

Tabla: 28

¿El director Permite la iniciativa de su equipo docente y los incentiva?								
N. 28	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	5 (56%)	4 (44%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	2 (100%)	0%	0%	0%	5 (62%)	3 (38%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 28



Análisis

Al ser interrogados con esta pregunta los administradores del centro escolar “Francisco Menéndez” respondieron que en un 100% permite la iniciativa de su equipo docente y los anima a tomar la iniciativa en la ejecución de proyectos y aplicación de metodologías activas y los docentes también manifestaron en un 62.5% que si lo hacen, a diferencia de los docentes del complejo educativo “Juan de Dios del Cid” que un 56% afirma que siempre su director les permite tomas la iniciativa y los administradores dijeron que en un 50% lo realizan siempre.

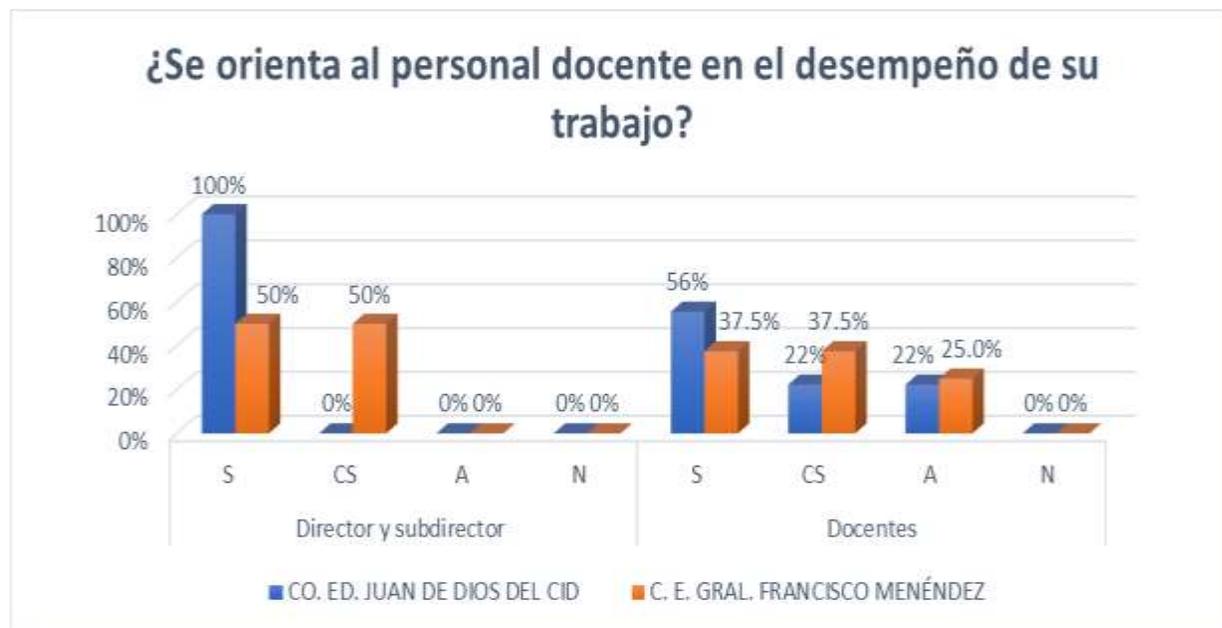
Pregunta No. 29.

Tabla: 29

¿Se orienta al personal docente en el desempeño de su trabajo?								
N. 29	Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	2 (100%)	0%	0%	0%	5 (56%)	2 (22%)	2 (22%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	1 (50%)	1 (50%)	0%	0%	3 (37%)	3 (37%)	2 (26%)	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 29



Análisis

Esta pregunta sobre la orientación de parte del director a su personal docente en cuanto a buen desempeño de su trabajo, lo cual es de gran importancia para lograr el éxito en la labor educativa, es preocupante que los docentes en ambas instituciones manifiestan en un 22% y en un 25% que a veces se lleva a cabo esta práctica de gestión pedagógica por parte del director y del subdirector, al contrario de los manifestado por los directores que en un 100% y un 50% dijeron que siempre lo hacen. Unidos con los docentes que manifestaron que casi siempre se hace da como resultado un 505 por ciento de los docentes insatisfechos con esta parte de la gestión administrativa en sus instituciones educativas.

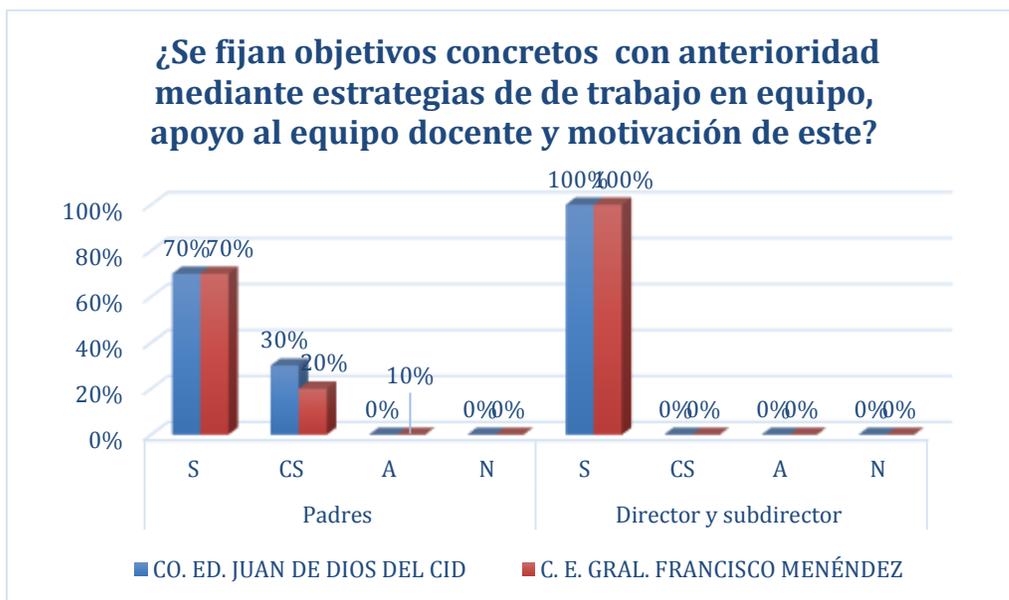
4.1.3 OBJETIVO 3: VERIFICAR EL ALCANCE DEL DIRECTOR EN EL CUMPLIMIENTO DE SU ROL COMO ADMINISTRADOR PEDAGÓGICO.

Pregunta 30.

¿Se fijan objetivos concretos con anterioridad mediante estrategias de trabajo en equipo, apoyo al equipo docente y motivación de este?								
N. 30	Padres				Director y subdirector			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	7 (70%)	3 (30%)	0%	0%	2 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0%	2 (100%)	0%	0%	0%

Tabla 30 Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 30



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector padres de familia responde en un 70%, con la opción “Siempre” y un 30% “Casi Siempre”, el sector director y subdirector un 100% responde “Siempre”, indicando que sí se fijan objetivos concretos para el buen funcionamiento de la institución.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en dicha institución el sector padres de familia responde 70%, con la opción “Siempre” y un 30% “Casi Siempre”, con apenas un 10% que responde “A Veces”, el sector director y subdirector un 100% responde “Siempre”, indicando que sí se fijan objetivos concretos para el buen funcionamiento de la institución.

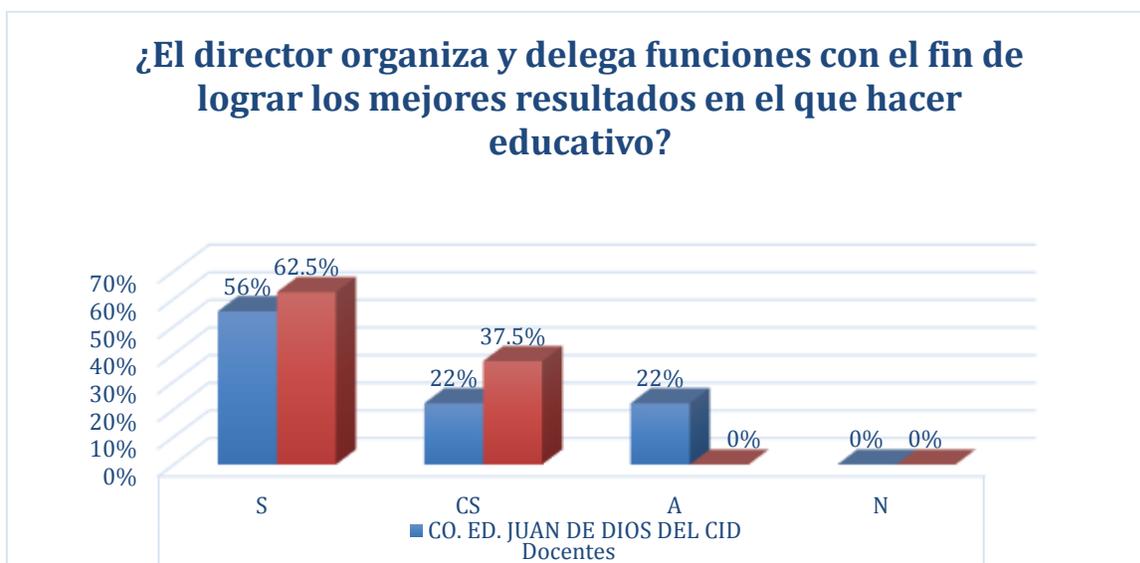
Pregunta 31

Tabla 31

¿El director organiza y delega funciones con el fin de lograr los mejores resultados en el que hacer educativo?				
N. 31	Docentes			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	5 (56%)	2 (22%)	2 (22%)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	5 (62%)	3 (38%)	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Grafica 31



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector docente responde en un 62.5% con la opción “Siempre” un 37.5% “Casi Siempre” y un 22% “A Veces”, indicando que sí se está organizado y delegando funciones para poder cumplir con los objetivos trazados para el buen funcionamiento de la institución.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en dicha institución el sector docente responde en un 62.5% con la opción “Siempre” y un 37.5% “Casi Siempre”, indicando que sí se está organizado y delegando funciones para poder cumplir con los objetivos trazados para el buen funcionamiento de la institución

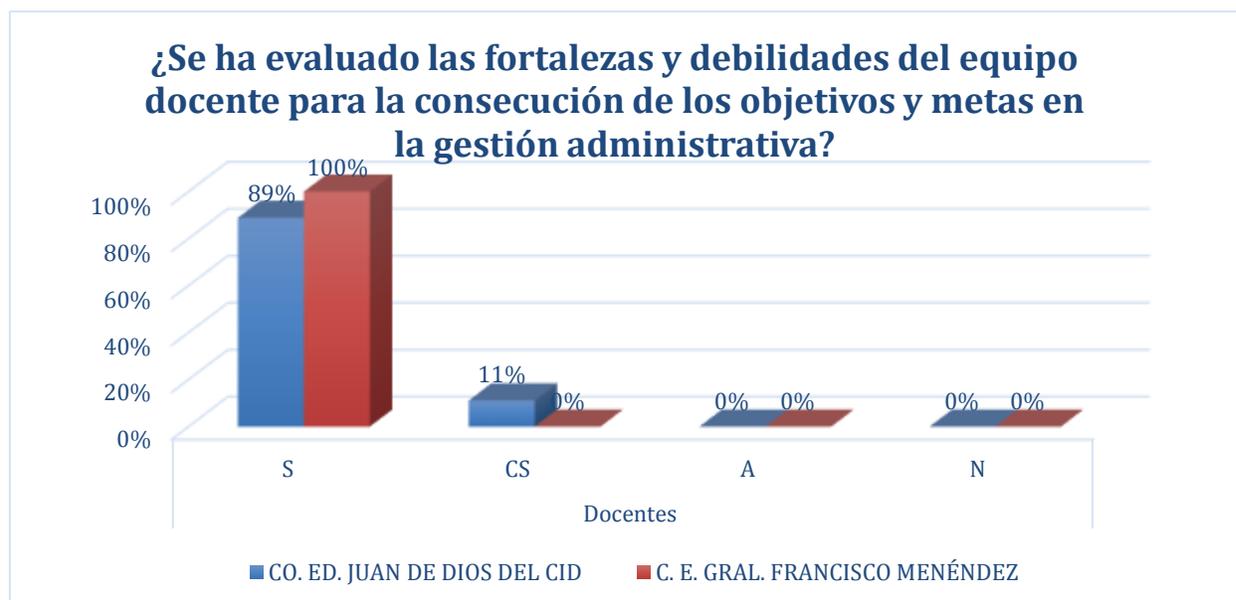
Pregunta 32

Tabla 32

¿El director organiza y delega funciones con el fin de lograr los mejores resultados en el que hacer educativo?				
N. 32	Docentes			
	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	8 (89%)	1 (11%)	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	8 (100%)	0%	0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 32



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector docente responde en un 89% con la opción “Siempre” y un 11% “Casi Siempre”, indicando que sí se evalúa al equipo docente lo que ayuda a cumplir los objetivos y metas en la gestión pedagógica lo que ayuda al buen funcionamiento de la institución.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en dicha institución el sector docente responde en un 100% con la opción “Siempre”, indicando que sí se evalúa al equipo docente lo que ayuda a cumplir los objetivos y metas en la gestión administrativa lo que ayuda al buen funcionamiento de la institución.

Pregunta 33

Tabla 33

¿Considera que se organiza al personal de forma que responda a las necesidades de la población estudiantil, para garantizar la calidad educativa?								
N. 33	Padres				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	5 (50 %)	3 (30 %)	1 (10 %)	1 (10 %)	4 (44 %)	3 (33 %)	1 (11 %)	1 (11 %)
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)	0%	3 (37 %)	3 (37 %)	1 (13 %)	1 (13 %)

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 33



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector padres de familia sectores responde en un 50%, con la opción “Siempre”, un 30 %, “Casi Siempre”, un 10% “A Veces” y un 10% “Nunca”, consultando al sector docente responde el 44% ,“Siempre”, un 33%” ,Casi Siempre ”,un 11%, “A Veces” y 11% “Nunca”, indicando que sí está organizado el personal docente y satisfacer las necesidades del estudiantado y garantizar la calidad educativa.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en dicha institución ” el sector padres de familia sectores responde en un 50%, con la opción “Siempre”, un 40 %, “Casi Siempre” y un 10% “A Veces” , consultando al sector docente responde el 37.5% ,“Siempre”, un 37.5%” ,Casi Siempre ”,un 12.5%, “A Veces” y 12.5% “Nunca”, indicando que sí está organizado el personal docente y satisfacer las necesidades del estudiantado y garantizar la calidad educativa.

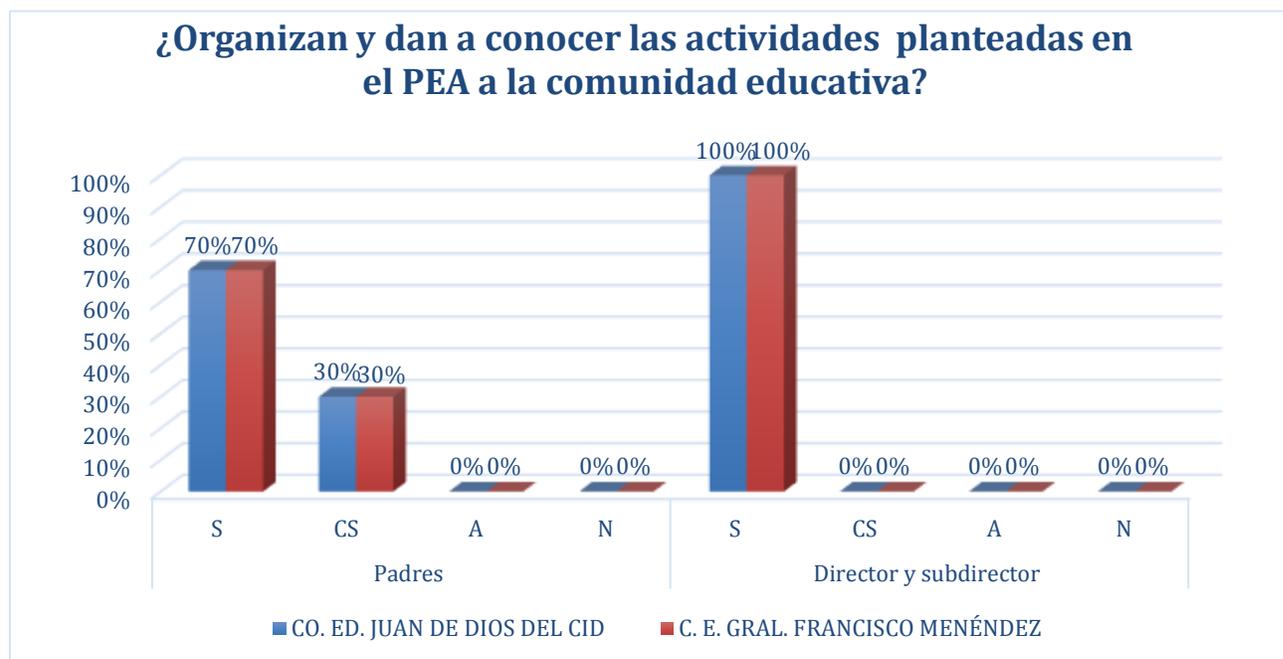
Pregunta 34

Tabla 34

¿Organizan y dan a conocer las actividades planteadas en el PEA a la comunidad educativa?								
N. 34	Padres				Director y subdirector			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	7 (70%))	3 (30%))	0%	0 %	2 (100%))	0%	0 %	0 %
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	7 (70%))	3 (30%))	0%	0 %	2 (100%))	0%	0 %	0 %

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 34



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación y como lo refleja la gráfica El Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector padres de familia responden en un 70% con la opción “Siempre”, y el 30% “Casi Siempre”, indicando que sí se está organizado, se da a conocer a la comunidad educativa el PEA, sus actividades y se hace en la primera asamblea general. El director y subdirector aprueba en un 100%.

En El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, el sector padres de familia responden en un 70% con la opción “Siempre”, y el 30% “Casi Siempre”, indicando que sí se está organizado, se da a conocer a la comunidad educativa el PEA, sus actividades y se hace en la primera asamblea general. El director y subdirector aprueba en un 100%.

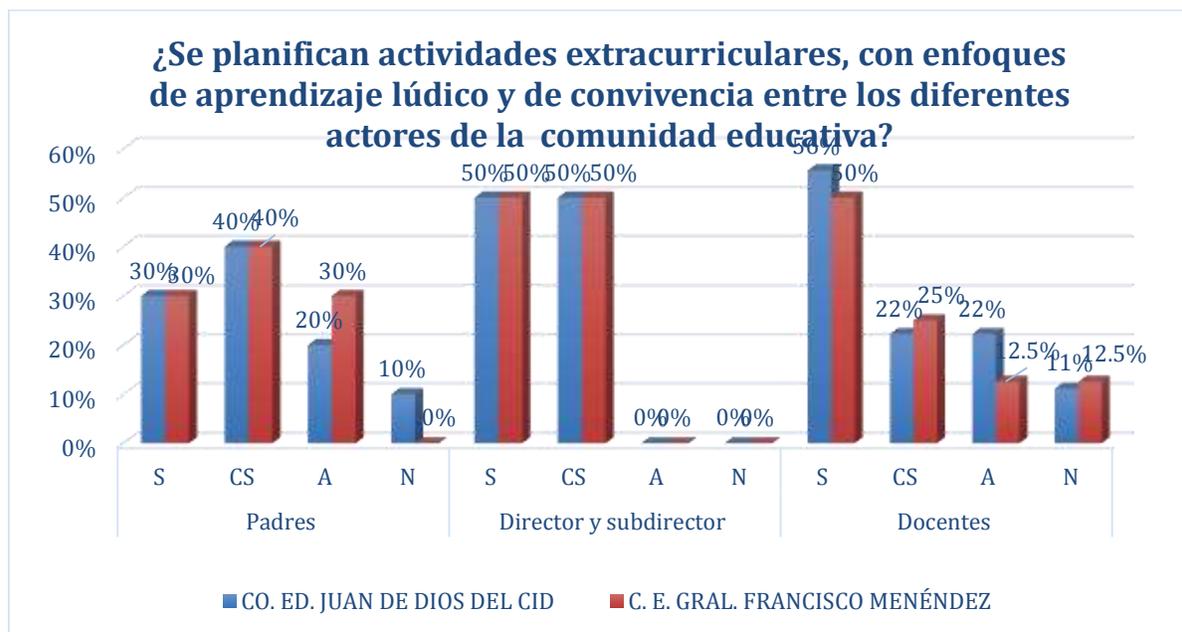
Pregunta 35

Tabla 35

¿Se planifican actividades extracurriculares, con enfoques de aprendizaje lúdico y de convivencia entre los diferentes actores de la comunidad educativa?												
N. 35	Padres				Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	3 (30 %)	4 (40 %)	2 (20 %)	1 (10 %)	1 (50 %)	1 (50 %)	0 %	0 %	5 (56 %)	2 (22 %)	2 (22 %)	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	3 (30 %)	4 (40 %)	3 (30 %)	0%	1 (50 %)	1 (50 %)	0 %	0 %	4 (50 %)	2 (26 %)	1 (12 %)	1 (12 %)

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 35



Análisis:

La grafica muestra los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid”, el sector padres de familia responde en un 30% “Siempre”, un 40% “Casi Siempre”, un 20% “A Veces” y un 10% “Nunca”, indicando que según este sector y los resultados se le asigna una organización Buena, el sector director y subdirector responde en un 50% “Siempre” y un 50% “Casi Siempre”, lo que se puede calificar como buena y el sector docente un 56% responde “Siempre”, un 22% “Casi Siempre”, un 22% “A Veces” y un 11% “Nunca” este sector lo califica como Muy Bueno.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez el sector padres de familia responde en un 30% “Siempre”, un 40% “Casi Siempre”, un 30% “A Veces” y un 0% “Nunca”, indicando que según este sector se le asigna un buena organización, el sector director y subdirector responde en un 50% “Siempre” y un 50% “Casi Siempre”, lo que indica que está bien organizada según este sector y el sector docente un 50% responde “Siempre”, un 25% “Casi Siempre”, un 12.5% “A Veces” y un 12.5% “Nunca” este sector lo califica como Bueno.

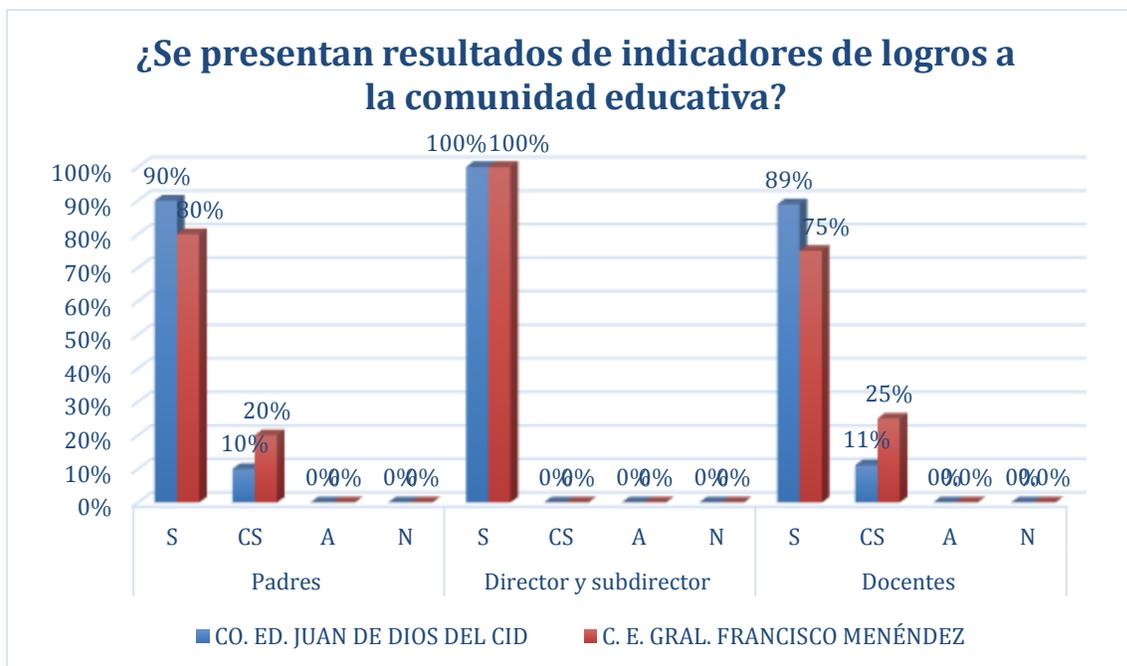
Pregunta 36

Tabla 36

¿Se presentan resultados de indicadores de logros a la comunidad educativa?												
N. 36	Padres				Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	9 (90%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (89%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	8 (80%)	2 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (75%)	2 (25%)	0 (0%)	0 (0%)

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 36



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector padres de familia un 90% responden con la opción “Siempre” y “Casi Siempre”, un 10%, el sector director y subdirector responden en un 100% con la opción” siempre “y el sector docente un 89% responde “Siempre” y un 11% con “Casi Siempre”, indicando que si se dan a conocer resultados de los indicadores a la comunidad educativa.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en el sector padres de familia un 80% responden con la opción “Siempre” y “Casi Siempre”, un 20%, el sector director y subdirector responden en un 100% con la opción” siempre” y el sector docente un 75% responde “Siempre” y un 25% con “Casi Siempre”, indicando que si se dan a conocer resultados de los indicadores a la comunidad educativa.

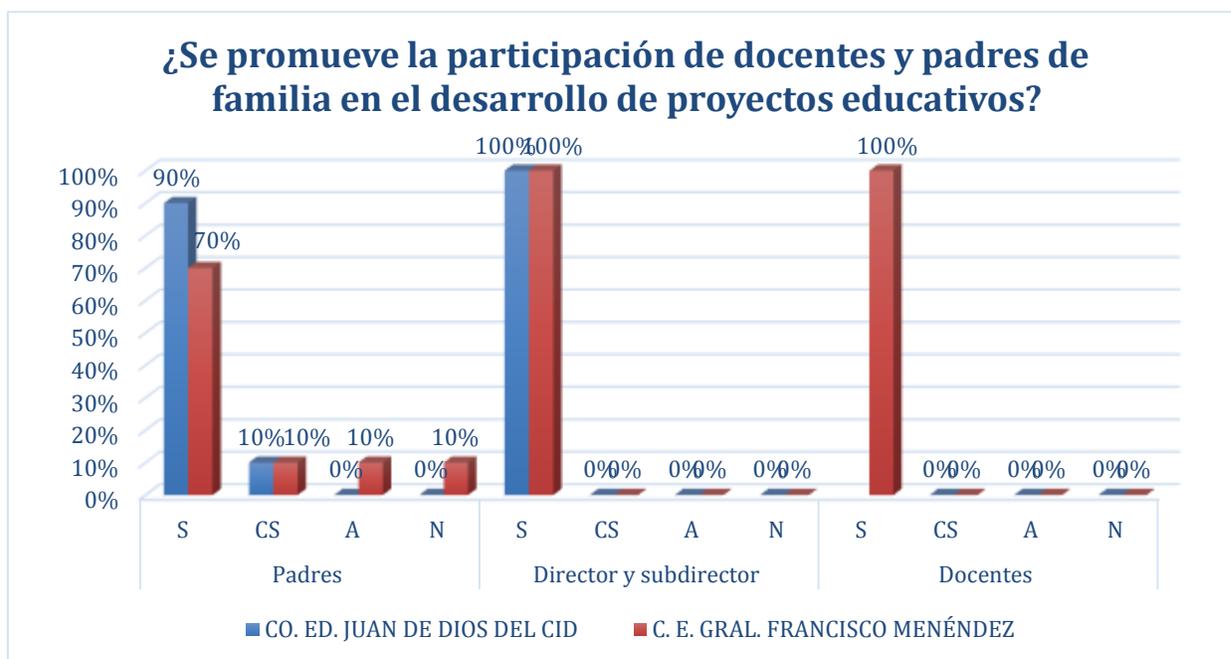
Pregunta 37

Tabla 37

¿Se promueve la participación de docentes y padres de familia en el desarrollo de proyectos educativos?												
N. 37	Padres				Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	C S	A	N	S	C S	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	9 (90 %)	1 (10 %)	0%	0%	2 (100 %)	0 %	0 %	0 %	9 (100 %)	0 %	0 %	0 %
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	7 (70%)	1 (10 %)	1 (10 %)	1 (10%)	2 (100 %)	0 %	0 %	0 %	8 (100 %)	0 %	0 %	0 %

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 37



Análisis:

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector padres de familia un 90% responde “Siempre”, el 10% “Casi Siempre”, el sector director y subdirector responden en un 100%” siempre “y el sector docente el 100% responde “Siempre” indicando que son tomados en cuenta los docentes y padres de familia en el desarrollo de los proyectos educativos de la institución.

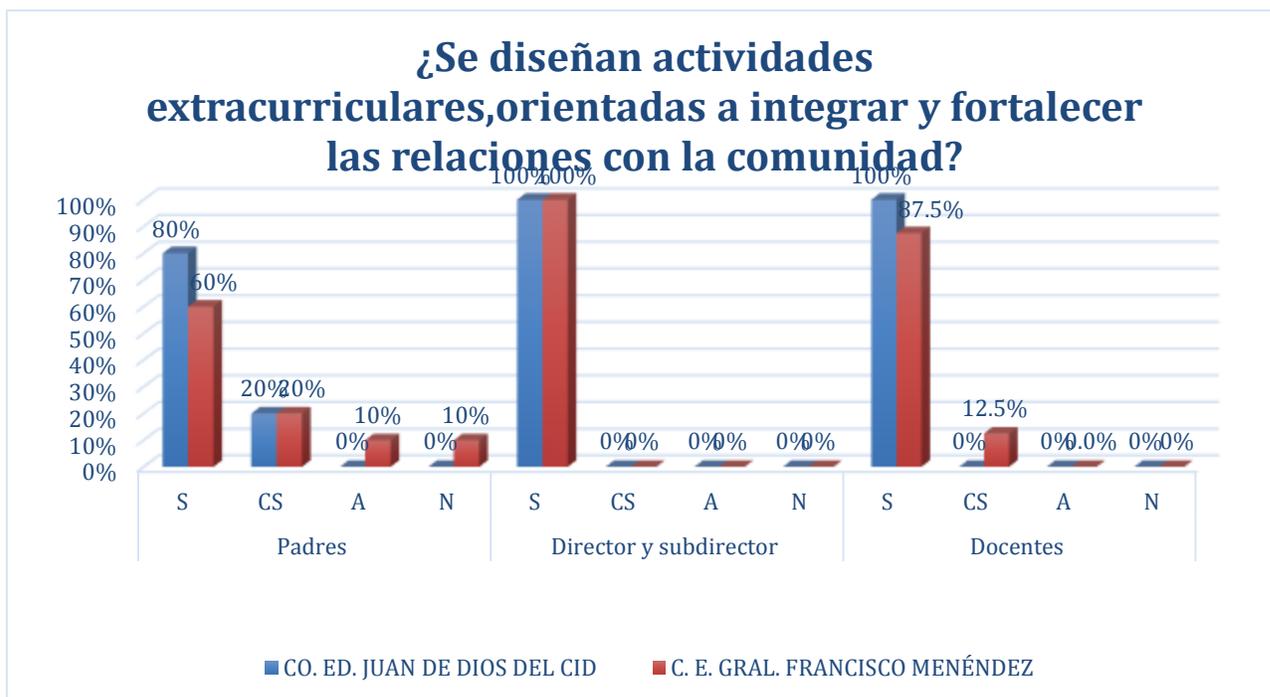
El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en el sector padres de familia un 70% responde “Siempre”, “Casi Siempre” un 10%, “A Veces” el 10% y “Nunca” el 10%, el sector director y subdirector responden en un 100% con ” siempre “y el sector docente un 100% responde “Siempre” , indicando que son tomados en cuenta los docentes y padres de familia en el desarrollo de los proyectos educativos de la institución.

Pregunta 38

¿Se diseñan actividades extracurriculares, orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad?												
N. 38	Padres				Director y subdirector				Docentes			
	S	CS	A	N	S	CS	A	N	S	CS	A	N
CO. ED. JUAN DE DIOS DEL CID	8 (80%)	2 (20%)	0%	0%	2 (100%)	0%	0%	0%	9 (100%)	0%	0%	0%
C. E. GRAL. FRANCISCO MENÉNDEZ	6 (60%)	2 (20%)	1 (10%)	1 (10%)	2 (100%)	0%	0%	0%	7 (87.5%)	1 (12.5%)	0.0%	0%

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores a partir de los hallazgos 2020

Gráfica 38



Análisis

Según los resultados obtenidos en la investigación del Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” el sector padres de familia un 80% responde “Siempre”, el 20% “Casi Siempre”, el sector director y subdirector responden en un 100% con la opción siempre “y el sector docente el 100% responde “Siempre” indicando que si se diseñan actividades extracurriculares para integrar y fortalecer la convivencia en la comunidad educativa.

El Centro Escolar “General Francisco Menéndez”, en los hallazgos encontrados en el sector padres de familia un 60% responde “Siempre”, el 20% “Casi Siempre”, un 10%, “A Veces” y un 10% “Nunca”, el sector director y subdirector responden el 100% responde ” siempre “y el sector docente un 87.5% responde “Siempre” y el 12.5% responde “Casi Siempre” indicando que si se diseñan actividades extracurriculares para integrar y fortalecer la convivencia en la comunidad educativa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de la aplicación de los instrumentos y el análisis de las respuestas presentadas por los tres sectores en cada institución se presentan las conclusiones y recomendaciones según cada objetivo planteado.

Objetivo 1

En la investigación se ha descrito el rol del director como administrador pedagógico y establecido las conclusiones de esta investigación y con el afán de dar cumplimiento al objetivo se concluye lo siguiente:

1. En ambas instituciones el director conoce el rol que le corresponde y cumple con sus funciones de manera regular según padres y docentes de ambas instituciones.
2. El director informa de manera objetiva a la comunidad, logros y necesidades de la institución, con una aprobación muy alta en ambas instituciones, los mecanismos de comunicación son claros y fluidos, lo cual contribuye a establecer un ambiente de confianza institucional, favorable para el aprendizaje.
3. El director en su amplio trabajo de administrador, logra ser mediador para mantener un clima de convivencia, aportando a la negociación y a la cultura de paz, la efectividad del director en ambas instituciones para la solución de conflictos es muy buena, siendo esta una de las prioridades para mantener a su vez un sano ambiente laboral y educativo para todos sus miembros, reconocido como muy bueno en ambas instituciones.
4. El director en ambas instituciones promueve el trabajo en equipo, se involucra constantemente en las actividades programadas dentro de la institución, acompañando a la comunidad educativa en su desarrollo, considerando su trabajo como excelente.
5. Una de las prioridades para el director ha sido la cooperación con la disciplina, esto refleja un amplio trabajo en equipo y es aprobado tanto por padres de familia como docentes de ambas instituciones.

Objetivo 2.

Después de realizada esta comparación de si el rol del director es pertinente con la gestión pedagógica y las muestras obtenidas para dar cumplimiento al objetivo se concluye:

6. En el Complejo Educativo “Juan de Dios del Cid” como en el Centro Escolar “Francisco Morazán” los roles de ambos directores es pertinente con la gestión escolar que realizan, considerando su despeño como Muy Bueno en su gestión como directores porque al entrevistar a los docentes que allí laboran y a los padres de familia de ambas instituciones, se pudo comprobar la satisfacción de roles que los directores han desempeñado en su gestión administrativa.
7. Es importante mantener en cada institución un ambiente agradable de trabajo y una buena comunicación entre el personal docente pues sin duda esto produce mejores resultados académicos y un buen clima de trabajo.
8. La aplicación en las aulas de metodologías activas de aprendizaje y nuevas estrategias y métodos de enseñanza son los resultados excelentes de las capacitaciones recibidas por los docentes promovidas e incentivadas por los directores.
9. La gestión de la administración escolar siempre va a seguir demandando de los directores su mejor esfuerzo y profesionalismo, para mantener sus instituciones mejorando día con día, con el fin de obtener siempre buenos resultados académicos y pedagógicos y una excelente gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de sus instituciones.

Objetivo 3.

Después de realizada la verificación del alcance del director como administrador pedagógico y con las muestras obtenidas en la investigación, se concluye lo siguiente:

10. En las instituciones investigadas, se logra verificar el alcance que tiene el director cumpliendo su rol como administrador pedagógico. Teniendo la aceptación.

11. El cumplimiento de su rol como administrador pedagógico es significativo según datos arrojados por la investigación realizada. Al organizar y dar a conocer actividades que están planteadas en el PEA la comunidad educativa se siente satisfecha por el buen desempeño administrativo.
12. El director desempeña de manera asertiva su rol, lo cual lleva a la institución a tener buena aceptación en la comunidad ya que sus actividades están planificadas de forma lúdica lo que ayuda a tener una sana convivencia entre los actores de la comunidad educativa.
13. La promoción de proyectos educativos cuenta con la participación de docentes y padres de familia lo que lo facilita el desempeño del director y mantener la armonía en la comunidad educativa, lo que indica su buena gestión como administrador pedagógico.

5.2 RECOMENDACIONES

Con las conclusiones antes presentadas y con el fin de mejorar la calidad educativa en el proceso pedagógico de las instituciones estudiadas se hacen las siguientes recomendaciones

Objetivo 1

En la investigación se ha descrito el rol del director como administrador pedagógico y establecido las conclusiones de esta investigación y con el afán de dar cumplimiento al objetivo se recomienda lo siguiente:

1. Realizar una calendarización de reuniones con su equipo de trabajo, en especial con el subdirector quien es el segundo al mando y por tanto quien debe estar enterado del que hacer dentro de la institución, estas reuniones no deben ser de carácter informal ya que debe existir un espacio de análisis procesos, acuerdos y acción.

2. Se recomienda fortalecer los comités internos en ambas instituciones, pero con urgencia en el Centro Educativo Juan de Dios del Cid y de ser necesario la creación de otros en función de resolver actividades propuestas de manera oportuna.
3. Se recomienda para ambas instituciones, con el fin de generar apoyo al director, la creación de un comité de solución conflictos, con docentes comprometidos con el buen trato y el cumplimiento del reglamento interno para la resolución oportuna de cada dificultad que se presente, así también que sea el sustento necesario para la toma de decisiones de manera oportuna ante situaciones graves.
4. Se recomienda a ambas instituciones la calendarización de actividades anuales y mensuales por comités y a nivel institucional, garantizar la activación de los mismos para dar cumplimiento exacto a los acuerdos previos y de esta manera facilitar su seguimiento y monitoreo.
5. Se recomienda el acercamiento constante del director a los diferentes sectores de la comunidad educativa en momentos de dificultades, en especial en el Centro Educativo Juan de Dios del Cid, así también en ambas instituciones general procesos de auto estima y auto control, con el apoyo de psicólogos bajo contrato institucional o amigos, puede apoyarse en el ministerio de salud para facilitar este proceso, al menos una jornada cada 2 meses para docente y cada 3 meses para padres de familia y estudiantes.

Objetivo 2.

Después de realizada esta comparación de si el rol del director es pertinente con la gestión pedagógica y las muestras obtenidas para dar cumplimiento al objetivo se recomienda lo siguiente:

6. Recomendamos a cada director de las instituciones estudiadas seguir manteniendo sus roles como administradores y gerentes de manera pertinente con la gestión que realizan.
7. En cada institución estudiada se continúe manteniendo y creando un clima agradable de trabajo y una excelente comunicación entre el

personal docente con la implementación de círculos de estudio, retroalimentaciones, autoevaluaciones del desempeño docente y pausas pedagógicas para seguir mejorando su trabajo educativo.

8. Involucrar a los alumnos en la elaboración de los planes, objetivos y metas, además lograr acuerdos en la aplicación de metodologías activas aplicables en cada aula de manera institucional y delegar funciones y responsabilidades entre los subdirectores y docentes.
9. Los directores tomen más en cuenta las opiniones de su equipo docente en la toma de decisiones del centro educativo, que motive al 100% de su personal para que participe en las capacitaciones del ministerio de educación e institucionales, que capacite a los docentes en la práctica de metodologías activas que permitan que el estudiante se mantenga motivado y con interés de asistir al centro escolar.

Objetivo 3.

Después de realizada la verificación del alcance del director como administrador pedagógico y con las muestras obtenidas en la investigación, se recomienda lo siguiente:

10. Continuar con su buen desempeño como director, para seguir obteniendo buenos resultados académicos y la buena convivencia institucional.
11. Mantener la buena convivencia con la comunidad educativa para seguir teniendo el apoyo de los padres de familia, estudiantes y alumnos.
12. Seguir con la organización y planificación de actividades, lo que facilita a desempeñar un mejor trabajo.
13. Conservar los proyectos educativos, estos les sirven de motivación a los estudiantes para continuar y ser mejores, y a los padres de familia a apoyar a sus hijos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Constitución de la República de El Salvador, 2019. Edición Asamblea Legislativa
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson educación 2006.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª. Edición). México D.F., México: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- López, Douglas (2020) Colegio Alejandro Fleming, Apopa, San Salvador.
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa* (1ª. Ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Ministerio de Educación (2008). *Dirección Escolar Efectiva* (Documento 4). San Salvador, El Salvador: Procesos Gráficos.
- Molina Julio (2020) Centro Escolar Cantón Loma Larga, Tacuba, Ahuachapán.
- Podacamisky, Garber, M. (2006). El rol desde una perspectiva vincular. *Reflexiones*, 85 (1-2), pp. 179-187. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Raimundo, Walter (2020). Complejo Educativo Comunidad San Bartolo Norte, Ilopango San Salvador.
- Ramos Chagoya, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Serafín Atunez, M. (2003). *Gestión Institucional*. San Salvador, El Salvador: Algier's Impresores.
- Sundín, M. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. *Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
 LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN
 ESCOLAR



CUESTIONARIO PARA DOCENTES

OBJETIVO: Recolectar datos, que permitan conocer la gestión que desempeña el Director dentro de su centro escolar.

INDICACIÓN: Conteste a cada una de las interrogantes que se le presentan, procurar que sea de la manera más honesta posible, Coloque una "X" en la opción que sea correcta según su criterio.
 Centro Escolar:

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución?				
2.. ¿Delega responsabilidades en todos los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que esto permita una buena organización y funcionamiento de la institución?				
3. ¿Permite que su personal docente tome decisiones de manera individual?				
4. ¿Colabora y participa en las actividades que se programan dentro de la institución?				
5. ¿Coopera con la disciplina del Centro Escolar?				
6. ¿Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal?				
7. ¿Muestra interés por los problemas del personal docente?				
8. ¿Motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?				
9. ¿Anima a su equipo a establecer metas que se puedan cumplir en un plazo adecuado para el avance efectivo del Centro Escolar?				
10. ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de problemas?				
11. ¿Delega el director funciones y responsabilidades a su equipo docente?				
12. ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás				
13. ¿Según su criterio el director cumple con los roles que le corresponden?				

14. ¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?				
15. ¿Es capaz de manejar las emociones y no anteponerlas al tomar decisiones?				
16. ¿Participa los alumnos en las decisiones que se toman ante las necesidades de la institución educativa?				
17. ¿Promueve el trabajo en equipo, en la ejecución de una meta en común?				
18. ¿Se reúne periódicamente con los alumnos, para dialogar de los avances institucionales?				
19. ¿Se considera una persona abierta ante las opiniones que aportan los demás, aunque estas estén fuera de su propia valoración?				
20. ¿Es accesible ante las solicitudes de los alumnos?				
21. ¿Exige el cumplimiento inmediato de proyectos y planificaciones?				
22. ¿Participan los alumnos en la elaboración de los objetivos, metas y plan de trabajo que deben de lograrse en el centro escolar?				
23. ¿Tiene la capacidad el director de negociar y resolver desacuerdos entre alumnos y entre docentes de forma objetiva?				
24. ¿Busca el director un equilibrio de las necesidades individuales y educativas, para garantizar un clima institucional agradable?				
25. ¿Se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio?				
26. ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás?				

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
 LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN
 ESCOLAR



CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

OBJETIVO: Recolectar datos, que permitan conocer la gestión que desempeña cada

Director dentro de su centro escolar.

INDICACIÓN: Conteste a cada una de las interrogantes que se le presentan, procurar que sea de la manera más honesta posible, Coloque una “X” en la opción que sea correcta según su criterio.

Centro Escolar:

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Según su criterio, el director cumple con sus funciones?				
2. ¿Conoce si el director gestiona los recursos financieros y materiales necesarios?				
3. ¿Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución?				
4. ¿Organiza de manera previa las actividades en pro de los avances educativos y las comunica a la comunidad educativa de manera oportuna?				
5. ¿El director procura ser mediador para mantener un clima de convivencia, comunicación, negociación y cultura de paz?				
6. Establece el director una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?				
7. Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?				
8. ¿Participan los padres de familia en las decisiones que se toman ante las necesidades de la institución educativa?				
9. ¿El director colabora, participa y promueve las actividades que se programan dentro de la institución?				
10. El director coopera con la disciplina del centro escolar?				

11. Presenta resultados de indicadores de logros a la comunidad educativa?				
12. ¿El director es accesible a los miembros de la comunidad educativa?				
13. Participan los alumnos en la elaboración de los objetivos, metas y planes de trabajo que deben de lograrse en el centro escolar?				
14. ¿Tiene la capacidad el director de negociar y resolver desacuerdos entre alumnos y entre docentes de forma objetiva?				
15. ¿El director persigue la consecución de objetivos concretos mediante estrategias de trabajo colaborativo, apoyando y motivando al equipo docente?				
16. ¿Considera que tiene organizado a su personal a cargo, de manera que responda a las exigencias que demanda su población estudiantil, para garantizar la calidad educativa?				
17. Organiza el director y da a conocer las actividades planteadas en el PEA a la comunidad educativa?				
18. ¿Planifica actividades extracurriculares, con enfoques de aprendizaje lúdico y de convivencia entre los diferentes actores de la comunidad educativa?				
19. Promueve la participación de los docentes y de los padres de familia en el desarrollo de proyectos educativos?				
20. Diseña el director actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con su comunidad local?				
21. ¿El director promueve la participación de actividades encaminadas a mejoras de la institución y se involucra en ellas?				

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
 LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION
 ESCOLAR



CUESTIONARIO PARA SUB-DIRECTOR Y DOCENTES

OBJETIVO: Recolectar datos, que permitan conocer la gestión que desempeña el director dentro de su centro escolar, como administrador pedagógico.

INDICACIÓN: Conteste a cada una de las interrogantes que se le presentan, procurar que sea de la manera más honesta posible, Coloque una “X” en la opción que sea correcta según su criterio.

Centro Escolar:

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Conoce el rol que le corresponde como director?				
2. ¿Se informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución?				
3. ¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?				
4. ¿Participan los padres de familia en las decisiones que se toman ante las necesidades de la institución educativa?				
5. ¿Promueve y da seguimiento al trabajo en equipo para la activación y el buen funcionamiento de los comités internos de la institución?				
6. ¿Colabora, participa y promueve las actividades que se programan dentro de la institución?				
7. ¿establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal?				
8. ¿Se considera una persona sensible a los problemas de los demás, valorando su condición emocional antes que lo laboral?				
9. ¿Permanece en constante comunicación con el personal docente en cuanto a la toma de decisiones en el desarrollo de la práctica pedagógica?				
10. ¿Participan los estudiantes en la elaboración de los objetivos, metas y plan de trabajo que deben de lograrse en el centro escolar?				
11. ¿Se Promueve y garantiza que el equipo docente conozca las metodologías activas y a su vez estas sean puestas en práctica con los estudiantes?				
12. ¿Motiva al personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?				
13. ¿Se promueven acuerdos en relación con las funciones y responsabilidades de su equipo de				

trabajo?				
14. ¿Anima a su equipo a establecer metas que se puedan cumplir en un plazo adecuado para el avance efectivo del Centro Escolar?				
15. ¿Se considera una persona mediadora entre conflictos que surgen entre docentes y estudiantes?				
16. ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de problemas?				
17. ¿Delega el director funciones y responsabilidades a su equipo docente?				
18. ¿El director Permite la iniciativa de su equipo docente y los incentiva?				
19. ¿Se orienta al personal docente en el desempeño de su trabajo?				
20. ¿Se fijan objetivos concretos con anterioridad mediante estrategias de trabajo en equipo, apoyo al equipo docente y motivación de este?				
21. ¿Organizan y dan a conocer las actividades planteadas en el PEA a la comunidad educativa?				
22. ¿Se planifican actividades extracurriculares, con enfoques de aprendizaje lúdico y de convivencia entre los diferentes actores de la comunidad educativa?				
23. ¿Se presentan resultados de indicadores de logros a la comunidad educativa?				
24. ¿Se promueve la participación de docentes y padres de familia en el desarrollo de proyectos educativos?				
25. ¿Se diseñan actividades extracurriculares, orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad?				