

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



TEMA:

**PAPEL DEL DIRECTOR-A EN LOS CENTROS ESCOLARES Y GESTIÓN DE LAS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE LE COMPETEN COMO TOMADOR DE
DECISIÓN, EN EL SALVADOR**

SUB-TEMA:

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR EN EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LOS
CENTROS ESCOLARES: “CANTÓN SAN ROQUE”, DISTRITO DE MEJICANOS,
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO; “ROSENDO RODRÍGUEZ”, DISTRITO
DE TONACATEPEQUE, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR ESTE; “PEDRO PABLO
CASTILLO”, DISTRITO DE NUEVO CUSCATLÁN, MUNICIPIO DE LA LIBERTAD
ESTE Y COLEGIO “CIPC”, DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR CENTRO, DE EL SALVADOR**

PRESENTADO POR:

SALOMÓN ALFREDO DE LA O CASTILLO	(DC96010)
SANDRA PATRICIA SORIANO ALONZO	(SA00021)
YANIRA GLORIBEL CALLEJAS DE JUÁREZ	(CJ21010)

**TRABAJO DE GRADUACIÓN ENMARCADO DENTRO DE LA
MODALIDAD DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO
DE LICENCIADO-A EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN
ESCOLAR.**

**DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:
MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO**

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO
MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, OCTUBRE DE 2023.**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Maestro Juan Rosa Quintanilla

VICERRECTORA ACADÉMICA:

Doctora. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Maestro. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO GENERAL:

Licenciado. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FISCAL GENERAL:

Licenciado. Carlos Amílcar Serrano Rivera

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

Maestro. Julio César Grande Rivera

VICEDECANA:

Maestra. María Blas Cruz Jurado

SECRETARIA GENERAL:

Maestra Natividad de las Mercedes Teshe Padilla

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

JEFE INTERINO:

Maestro Alfredo Rodríguez Escobar

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

Maestro Reinaldo Antonio López Carrillo

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

Maestro Reinaldo Antonio López Carrillo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por su ayuda constante en mi vida, su misericordia nueva cada día, la sabiduría y fortaleza que me ha brindado en mi vida para superar cada reto y también alcanzar un logro más, por lo que le doy la gloria y la honra.

A mi madre, por su ayuda y amor incondicional, porque siempre ha sido un pilar en mi vida y no hubiera podido llegar hasta este momento sin los sacrificios de ella. Gracias por sus oraciones, sus consejos y por animarme a ser mejor cada día.

A mi padre, por haber dedicado su vida a cuidar de nuestra familia y por sentirse orgulloso de que sus sacrificios se reflejan en mis logros. Por ser el mejor ejemplo de superación para mi vida.

A mi hijo Stanley, por incentivar me cada día, por su cariño, por no dudar de mis capacidades y por darme aliento en momentos de dudas. Gracias por el tiempo para regalarme consejos valiosos.

A mi hijo Herbert, por estar siempre a mi lado dándome apoyo, su paciencia ayudándome a enviar las tareas de manera virtual y por darme ese acompañamiento con cariño en mi vida.

A mi Asesor, Ms. Reinaldo López Carrillo, por su profesionalismo y acompañamiento en este proceso tan importante, por animarme a seguir y por comprender las situaciones adversas que tuve en el camino.

A toda mi familia por ser parte importante en mi vida y siempre apoyarme.

Sandra Patricia Soriano Alonzo

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos: ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas quienes están a mi lado en los días y noches aun siendo estos difíciles, durante mi tiempo de estudio, siempre han sido lo más bello que tengo en la vida, hoy cuando concluyó mis estudios les dedico a ustedes mi logro, mis amados hijos, es una meta más conquistada en mi carrera profesional, orgullosa de que sean mis hijos y poder compartir con ustedes mis metas cumplidas y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por creer en mi Karla Yanira, Jessica Marielos y Juan Carlos Juárez Callejas.

Yanira Gloribel Callejas de Juárez

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios todopoderoso por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, y por brindarme la oportunidad en mi vida de tener experiencias nuevas de aprendizaje y sobre todo llenas de felicidad.

En segundo lugar, deseo agradecer a mi madre por sus infinitas oraciones, por haber luchado siempre por todos tus hijos, por no rendirte ante la vida, y porque siempre estar pendiente de cada paso que damos y acompañarnos en los triunfos obtenidos.

En tercer lugar, quiero expresar mi infinito agradecimiento a mi esposa Wendy y a mis hijas Valeria y Grace por su incondicional amor y apoyo durante todo el proceso de mi investigación y redacción de tesis. Su paciencia, comprensión y ánimo fueron fundamentales para alcanzar este logro académico. Agradezco de corazón su presencia constante, su motivación y su cariño, ya que gracias a ellas logré mantenerme en pie y seguir adelante en momentos de agotamiento y frustración.

Mi familia es el motor de mi vida y sin duda alguna, su respaldo incondicional me dio la fortaleza necesaria para culminar este proyecto con éxito. Las amo y siempre estaré agradecido por su amor y apoyo.

En cuarto y último lugar extendiendo mis agradecimientos a las autoridades académicas y administrativas que junto a sus equipos docentes como de gestión hicieron posible el Plan Complementario, guiándome y preparándome en todo momento.

Salomón Alfredo De la O Castillo

ÍNDICE

CONTENIDO	No. de PÁGINA
Resumen	12
Introducción	13
1. Capítulo I Planteamiento del problema	15
1.1 Situación problemática	15
1.2 Enunciado del problema	19
1.3 Justificación	19
1.4 Alcances y delimitaciones	21
1.4.1 Alcances	21
1.4.2 Delimitaciones	21
1.5 Objetivos de la investigación	22
1.5.1 Objetivo general	22
1.5.2 Objetivos específicos	22
1.6 Sistema de hipótesis	23
1.6.1 Hipótesis general	23
1.6.2 Hipótesis específicas	23
1.6.3 Hipótesis estadísticas	23

1.7 Matriz de operacionalización de las variables.....	25
2. Capítulo II Marco Teórico.....	29
2.1 Antecedentes de la investigación.....	34
2.2 Fundamentación teórica.....	39
2.2.1 Clima institucional.....	39
2.2.1.1 Definiciones.....	40
2.2.1.2 Características.....	42
2.2.1.3 Variables del clima institucional.	43
2.2.1.4 Ventajas y desventajas	47
2.2.2 Teorías que sustentan el clima institucional	48
2.2.3 Clima organizacional	49
2.2.4 Variables asociadas.....	50
2.2.5 Liderazgo y clima organizacional	51
2.2.6 Características.	54
2.2.7 La gestión y administrador escolar y su relación con el clima institucional	55
2.2.8 La escuela, relaciones interpersonales, comunicación y conflictos	60
2.2.9 El director, autentico líder en la escuela	69
2.2.10 Funciones o roles	69
3. Capítulo III Metodología de investigación.....	75
3.1 Tipo de investigación.....	75
3.2 Población, muestra y tipo de muestreo	76
3.2.1 Población	76
3.2.2 Muestra.....	77

3.2.3	Tipo de muestreo	77
3.3	Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadístico	78
3.3.1	Método.....	78
3.3.2	Técnicas.....	78
3.3.2.1	Entrevista	79
3.3.2.2	Observación	79
3.3.2.3	Encuesta	80
3.3.3	Instrumentos	81
3.3.3.1	Guía de entrevista	81
3.3.3.2	Guía de observación	81
3.3.3.3	Cuestionario	81
3.4	Procedimientos.....	102
3.5	Estadístico.....	103
3.6	Prueba Piloto.....	104
4.	Capítulo IV Presentación, análisis e interpretación de los datos.....	108
4.1	Presentación y análisis de la Información	108
4.1.1	De la guía de entrevista con respuestas dirigida a las autoridades	111
4.1.2	De la guía de observación	112
4.1.3	Del Cuestionario Dirigido a docentes	115

4.1.4 Del Cuestionario Dirigido a padres de familia	138
4.1.5 Del Cuestionario Dirigido a Estudiantes.....	149
4.2 Interpretación general de la información.....	170
5. Capitulo V Conclusiones y Recomendaciones	177
Referencias bibliográficas.....	180
Anexos	183

RESUMEN

La siguiente investigación se centra en la manera que influye la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa, donde se ha plasmado la realidad de lo que experimenta la comunidad educativa de los diferentes centros escolares en estudio en cuanto al clima institucional. Para ello, se estudió un conglomerado de 248 individuos, entre directores, docentes, estudiantes y padres de familia pertenecientes a la comunidad educativa de tres centros escolares en los Distritos de Tonacatepeque, Nuevo Cuscatlán y San Salvador. Para el desarrollo de la investigación se realizó la elaboración y validación del contenido de los instrumentos de recolección de datos, con los cuales se realizó, como muestra, una prueba piloto en un centro escolar con sujetos con características similares a la muestra del trabajo de campo, para medir la fiabilidad de los instrumentos. Los resultados reflejaron magnitudes fuertes en la escala de Alfa de Cronbach, entre 0.82 y 0.94 respectivamente. Al finalizar el trabajo de campo, se tabularon y graficaron los datos por variables y se realizaron las pruebas de hipótesis con el modelo estadístico Chi Cuadrado. Los resultados reflejaron correlaciones positivas muy fuertes, por lo que se llegó a la conclusión que, efectivamente, la gestión administrativa del director sí influye en el clima institucional.

Palabras clave: Clima institucional, gestión, comunidad educativa

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la manera que influye la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador. Se buscó en primera instancia, investigar la gestión administrativa del director en cada centro escolar seleccionado, así como también su influencia en el clima institucional para los sectores que componen la comunidad estudiantil: docentes, estudiantes y padres de familia.

Por otra parte, la investigación se vuelve relevante, ya que, al aplicar diferentes instrumentos de investigación, permitió identificar información importante en cuanto a la preparación académica de los directores y la importancia de ésta para su gestión administrativa. De la misma manera, se evidenció la opinión de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en cuanto al clima institucional en cada centro escolar. Para lograrlo, la investigación se ha estructurado en cinco capítulos.

El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema, en el cual se presenta la situación actual del clima institucional en el país y la necesidad de indagar de manera más detallada en los centros escolares en estudio. Seguidamente se presenta el enunciado del problema, el cual se redactó como interrogante, pues se pretende dar respuesta a la inquietud que como equipo investigador surgió sobre el subtema, justificando la necesidad y por qué del mismo. También, se detallan los alcances y delimitaciones de la investigación, especificando delimitación espacial, temporal y social. Se establecen también los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se citan los principales antecedentes con relación al enfoque de la incidencia de la gestión administrativa del director en el clima institucional. Además, se plasma el sustento teórico de la investigación, partiendo de que el clima institucional está estrechamente ligado a la manera en que el director ejerce sus funciones administrativas en la institución educativa; lo cual influye en el desempeño docente, resultados académicos de los estudiantes y sentir de los padres de familia. Posteriormente se citan las teorías que sustentan y explican el tema en investigación. Finalizando este capítulo con los principales términos que facilitan la comprensión lectora del mismo.

En el tercer capítulo se describe el tipo de investigación que se utilizó, la población, el tamaño de la muestra y el método usado para el desarrollo. De igual manera la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de información y los procedimientos desde el proceso de validación y medida de confiabilidad, hasta el trabajo de campo. Por último, se detalla el estadístico utilizado para la prueba de las hipótesis, y por supuesto, la prueba piloto.

El cuarto capítulo contiene la organización y clasificación de los datos. En este sentido, los datos se presentan por tablas de frecuencia absoluta y porcentuales, también las tablas con sus respectivos análisis estadísticos, seguidos por la ilustración por medio de gráficos detallando los porcentajes de la población investigada. Se finalizó con la prueba de las hipótesis por medio de tablas de cruces de preguntas de los diferentes cuestionarios y sus respectivos análisis utilizando el coeficiente de correlación por rangos ordenados de Chi cuadrado y así se definió la aceptación de hipótesis de investigación.

Por su parte, el capítulo cinco detalla las conclusiones a las que se llegó con base a los resultados, también se definen las recomendaciones que se consideran apropiadas para crear estrategias de superación de los problemas encontrados durante la presente investigación. Al finalizar, se encontrarán las referencias bibliográficas que sustentaron el presente trabajo de investigación, así como también los anexos que lo complementan.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4 Situación problemática

La gestión del clima institucional en cualquier centro educativo público o privado debe ser positivo, ya que posibilita a las personas miembros de dicha institución a que se sientan apoyadas, con seguridad en lo que realizan, apreciadas por sus compañeros de trabajo, serenos, y promueve su desarrollo personal y profesional. La investigación sobre la gestión del clima institucional tendrá un efecto positivo en la formación y rol de cada uno, logrando así excelentes relaciones positivas, es así como el director como tomador de decisiones juega el papel más importante para poder lograr un buen clima institucional tanto para padres, docentes y alumnos miembros de la comunidad educativa.

Es relevante el estudio del clima institucional en la mayoría de las esferas organizacionales, debido a que incentiva la mejora continua del contexto y sobre todo lograr un buen nivel en su productividad, teniendo como prioridad el recurso humano. Por lo cual, es necesario tener en una institución educativa a un docente motivado y satisfecho, que se desenvuelva en un clima institucional favorable, para lograr el desarrollo humano de sus estudiantes. De tal manera que el director como tomador de decisiones juega el papel más importante para poder conseguir un buen clima institucional para la comunidad educativa.

Además, 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, ya que éstos no cumplen en concreto 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; ésta comenzará a dar evidencias de un mal funcionamiento, iniciando por las relaciones interpersonales de los docentes y éstos, a su vez, lo transmitirán a los demás miembros de la comunidad en que se encuentren, convirtiéndose ellos en un obstáculo más para el proceso educativo institucional.

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, el director debe facilitar al docente instrumentos y herramientas para alcanzar con eficacia los objetivos propuestos tanto dentro del aula como fuera de ésta. De esta manera, se lograrán mejores resultados en la administración educativa.

Por otra parte, un clima institucional es aquel en que el director sabe guiar a sus subalternos, tomando decisiones asertivas en donde se refleje el respeto, la importancia de sus miembros: estudiantes, padres de familia y docentes, reconociendo sus problemas y dificultades, involucra padres de familia en las diferentes actividades escolares, permite que

haya acceso a un departamento de quejas y sugerencias, emprende proyectos de convivencia sana en docentes, padres de familia y estudiantes de forma individual y grupal donde se trabaje en el fortalecimiento de sentimientos y emociones de pertenencia al centro educativo y así lograr que todos sus miembros sientan amor a la institución, manifestándose en su buen desempeño desde el rol que a cada miembro de la comunidad educativa le corresponde.

Agregándole a lo anterior, el clima institucional en términos generales se encuentra en un momento crítico, ya que hay docentes insatisfechos con el sueldo y prestaciones que tienen en el sector público, y en lo privado es aún más deplorable los salarios, lo cual genera un estado de ánimo deprimente. Agregado a ello, tenemos maestros enfermos de depresión y problemas de ansiedad producidos por el estrés que genera la carga académica que cada uno de ellos posee, los padres de familia colaboran poco con el quehacer educativo dejando toda la carga y responsabilidad en los docentes, alumnos con baja autoestima y con poca motivación a trabajar.

En este mismo orden de ideas, (Mourshed, M. et al., 2008) al hablar del clima institucional en las diferentes esferas organizacionales, afirman: “En la mayoría de investigaciones educativas y administrativas es notorio que el clima institucional genera incidencias y secuelas sobre la calidad efectiva del desempeño de los trabajadores sean profesionales o no, y en el caso del sector educativo es relevante pues las actividades de enseñanza guardan relación con la formación integral de los educandos”.

Se ha observado, por ejemplo, en El Salvador en relación al clima institucional, la falta de liderazgo constituye un elemento determinado para la carencia de un clima óptimo en las instituciones educativas. A su vez, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (el cual se denominará de aquí en adelante como MINEDUCYT en el presente documento)

da los lineamientos para la selección de los directores que son los encargados de dirigir la organización dentro de los centros escolares, quienes deberán tener el conocimiento en el área administrativa y de gestión para realizar su función con resultados eficientes.

El clima institucional se encuentra poco estable, ya que existen grupos a favor y en contra de las orientaciones que da el gestor pedagógico por medio de los directores, en cuanto a trabajo, formaciones, la presión del trabajo en los salones y el trabajo en primera infancia. Las actividades extracurriculares provocan estrés, a pesar que el director mantiene un liderazgo positivo en el que busca el equilibrio satisfactorio de las diferentes situaciones que se presentan, se deben planificar actividades que involucren a docentes, padres y estudiantes.

Sin embargo, se han venido haciendo grandes esfuerzos y cambios educativos desde el año 2020 a la fecha, a través de diferentes capacitaciones de parte del MINEDUCYT llevadas a cabo en los diferentes niveles educativos en los últimos años; las capacitaciones ya han sido más especializadas por áreas y según las necesidades de los docentes en relación a los aspectos académicos por medio de plataformas digitales, como Google Classroom, Google Workspace for Education Plus, y más.

Por otra parte, se observa que falta aún desarrollar talleres y capacitaciones que desarrollen competencias personales, habilidades sociales, comunicación asertiva entre otros, que son componentes básicos para la mejora de un buen clima en la institución. Si esto se consensuara y de llevarse a cabo, se superarían brechas y permitiría a las instituciones educativas hacer mejoras, lo cual influiría definitivamente en la productividad.

Estas son las razones fundamentales por las que se desea investigar la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral en los docentes con la finalidad de que se mejore el clima institucional y consecuentemente alcanzar el mejor proceso de enseñanza-

aprendizaje en las instituciones que van a ser parte de esta investigación. Por lo antes expuesto, se formula el siguiente enunciado del problema.

1.2 Enunciado del problema

¿De qué manera influye la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador?

1.3 Justificación

La gestión del clima institucional por parte del director es un tema indiscutible en nuestros tiempos y es fundamental su trascendencia, proporcionando a las diferentes instituciones educativas un nuevo alcance de lo que ciertamente interesa al momento de trabajar en sus tareas docentes que a cada uno corresponda; hoy en día los requerimientos y las circunstancias para desempeñar las actividades docentes en la organización, planificación y ejecución del grado y cargo asignado a cada uno de ellos son mayores, tomando en cuenta que la educación y sus procesos son cada día más informáticos y tecnológicos; los directores en la actualidad deben asegurar a sus docentes relaciones humanas agradables, actividades motivadoras, estilo de dirección del centro educativo democrático, respetuoso y participativo.

Para el desarrollo de la presente investigación el área temática estará dirigida a la gestión del clima institucional de los centros educativos, Rosendo Rodríguez, Pedro Pablo Castillo y Colegio CIPC, clima que se interpreta por medio de los comportamientos de los directores que tienen consecuencias sobre el personal docente que labora en los centros

educativos antes citados en cuanto a rendimiento, satisfacción, actitudes positivas y excelente sentido de pertenencia a su lugar de trabajo.

Se verá también de qué manera influye la gestión del director en el clima institucional de los docentes, además tiene una importancia significativa en el aspecto social, pues depende de ese clima institucional que los docentes lleven a cabo de manera satisfactoria sus funciones, beneficiando a sus estudiantes, a su persona y a su familia ya que devenga un salario producto de la conservación de su puesto de trabajo.

Si bien es cierto que los centros educativos Rosendo Rodríguez, Pedro Pablo Castillo y Colegio CIPC son, en su mayoría, instituciones sin fines de lucro, los beneficiados económicamente son los empleados de dichas instituciones, puesto que al tener estabilidad laboral generan ingresos para el bienestar de sus familias.

Por otro lado, este trabajo de investigación es requisito para optar al título de Administración Escolar, es por ello que proporcionará bases teóricas y prácticas para el mejoramiento de la gestión del clima institucional que podrán ser aplicados en los diferentes centros educativos investigados, con la finalidad de mejorar la prestación del servicio con calidad y efectividad, al mismo tiempo que sus docentes se sientan contentos y satisfechos con las funciones a realizar.

Para finalizar, se descubre que esta investigación aportará herramientas para que las instituciones educativas conozcan la efectividad de los procesos de gestión que permitan tener un clima institucional agradable para sus miembros, por otro lado les permitirá replantear su direccionamiento estratégico lo cual permita convertirse en una institución educativa sólida en el municipio al cual pertenece; no obstante esta investigación permitirá

mejorar la toma de decisiones por parte del director, para terminar con esta investigación se desea contribuir al nivel de satisfacción emocional del clima institucional que percibe cada uno de los docentes al ser parte de la institución lo cual servirá de insumo para que se puedan mejorar las relaciones interpersonales entre directores y docentes.

1.4 Alcances y delimitaciones

1.4.1 Alcances

El alcance de esta investigación tendrá como principal referencia al diagnóstico de la gestión del clima institucional en los centros educativos Rosendo Rodríguez, Pedro Pablo Castillo y Colegio CIPC, para diseñar y proponer estrategias de mejoramiento y a su vez identificar las variables de mayor impacto para cada centro educativo a investigar.

1.4.2 Delimitaciones

A continuación, se describen las delimitaciones espacial, temporal y social de nuestra investigación:

1.4.2.1 Delimitación espacial

En el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación de campo, específicamente en los centros educativos “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este Y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador, todos de la república de El Salvador en América Central.

1.4.2.2 Delimitación temporal

La investigación se ha venido desarrollando dentro del periodo comprendido entre el mes de mayo del año 2023 hasta el mes de octubre del año 2023.

1.4.2.3 Delimitación social

La población objeto de estudio será el director y los miembros de la comunidad educativa en los centros educativos Rosendo Rodríguez, Pedro Pablo Castillo y Colegio CIPC.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Analizar de qué manera influye la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este Y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

1.5.2 Objetivos específicos

1.5.2.1 Analizar si la formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa para lograr un clima institucional favorable en cada uno de los Centros Escolares.

1.5.2.2 Determinar si las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

1.5.2.3 Establecer si el buen manejo de situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

1.6 Sistema de hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Hg: La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este Y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

1.6.2 Hipótesis específicas

He1. La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

He2. Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

He3. El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

1.6.3 Hipótesis estadísticas

1.6.3.1 HO: La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

H1: La formación académico-administrativa del director no contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

Siendo R la formación académica-administrativa

Siendo S las relaciones interpersonales

Ho: $R = S$

H1: $R \neq S$

1.6.3.2 HO: Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

H2: Las funciones gerenciales del director no influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

Siendo R las funciones gerenciales del director

Siendo S el buen desempeño del personal docente

Ho: $R = S$

H2: $R \neq S$

1.6.3.3 HO: El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

H3: El buen manejo de las situaciones problemáticas no propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

Siendo R el buen manejo de las situaciones problemáticas

Siendo S la resolución de conflictos en la comunidad educativa

Ho: $R = S$

H3: $R \neq S$

1.7 Matriz de operacionalización de las variables.

Hipótesis general:			
La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este Y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.			
Hipótesis Específicas	Variables	Definición operativa de la variable	indicadores
La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.	VARIABLE INDEPENDIENTE La formación académico-administrativa del director.	En esta investigación, se entenderá por formación académica lo siguiente: Formación inicial y continua de la persona que esté de representante legal de una institución educativa.	Establece actividades anuales. Promueve alianzas comunitarias. Se reúne con los docentes. Establece reuniones de padres de familia. Se preocupa por el rendimiento escolar. Después de una evaluación, establece estrategias de mejoramiento.
	VARIABLE DEPENDIENTE Mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa	Se entenderá por relaciones interpersonales la asociación comunicativa entre los miembros de la	Gestiona formaciones de carácter socioemocional. Toma en cuenta opiniones dentro del consejo de maestros.

		<p>institución donde se intercambian sentimientos, emociones y opiniones</p>	<p>Felicita los logros de los demás. Resuelve con justicia diferencias entre el personal docente. Usa el diálogo constante. Valora el esfuerzo. Da órdenes con amabilidad. Es paciente en todo momento.</p>
<p>Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Las funciones gerenciales del director.</p>	<p>Se entenderá por función gerencial a la capacidad de pensar, planear, organizar, controlar y tomar decisiones adecuadas para lograr resultados óptimos.</p>	<p>Dirige la institución educativa de acuerdo a lo establecido en las leyes. Monitorea y evalúa el desempeño del personal. Gestiona recursos. Asegura canales de comunicación para la toma de decisiones. Escucha y atiende a profesores, padres y alumnos. Motiva y guía al personal para lograr efectividad en su trabajo.</p>

	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>El buen desempeño del personal docente.</p>	<p>Se entenderá por desempeño docente al conjunto de acciones que dan cumplimiento a sus funciones ejercidas en el proceso de enseñanza y aprendizaje donde se espera un resultado positivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa en las actividades escolares. ● Consigue mantener la atención de los estudiantes durante sus clases. ● Usa recursos tecnológicos. ● Llega puntualmente. ● Presenta documentos académicos de sus clases. ● Organiza espacios para atender a padres y alumnos.
<p>El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>El buen manejo de las situaciones problemáticas.</p>	<p>Se entenderá por manejo de las situaciones problemáticas como una habilidad y capacidad que permite resolver de manera constructiva las dificultades que se presentan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Procura mantener la buena relación. ● Propone soluciones. ● Evita presionar para lograr intereses personales ● Entiende los intereses de otros. ● Controla sus emociones. ● Acepta defectos y errores de los demás.
	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p>	<p>Se entenderá como resolución de conflictos la manera como dos o más personas encuentran una solución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sabe mediar ante un conflicto. ● Negocia para llegar a un acuerdo.

	La resolución de conflictos en la comunidad educativa.	pacífica a los desacuerdos que enfrentan.	<ul style="list-style-type: none">● Comunica a las partes las posibles soluciones.● Escucha las dos partes involucradas.● Es neutral como mediador.● Da seguimiento a la solución.
--	--	---	---

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Estudiar el papel del director como gestor de las funciones administrativas revierte importancia para el normal funcionamiento de los centros escolares. En este sentido, a pesar de los cambios tan radicales acaecidos en el sistema de acceso a la dirección, las exigencias para este siguen siendo las mismas entre las que se destacan: representar al centro escolar ante las autoridades y a la administración en el centro, velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, responsabilizarse de la organización y funcionamiento del centro escolar, proponer al resto de los órganos unipersonales de gobierno y ejercer la jefatura del personal. De ahí que el director juega un papel fundamental en el desarrollo de la institución.

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo

docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

El director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación: Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

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

El director gerente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes: El director delega tareas en el día a día a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa, entre los integrantes que conforman los equipos, así es el caso:

El equipo pedagógico: es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización de la currícula y las adendas a ésta, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.

Entre las principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico implementa en el centro educativo, a) Círculos de estudio: temática relacionada con la práctica educativa. b) Intercambio de experiencias: Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular. c) Proyectos de investigación-acción:

Se organizan para incidir en la solución los aprendizajes de los estudiantes, pueden desarrollarse individual y colectivamente. d) Se organizan con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones. e) Autoformación: (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, tiempo disponible. f) Jornadas de formación permanente: con elementos ejecutores internos o gestionando la visita de un profesional ajeno a la institución.

El equipo de gestión: como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia las condiciones materiales para el aprendizaje.

El equipo de evaluación: asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes. Lo anterior, puntualiza que el docente juega un rol importante en la medular de cada institución educativa, aspecto importante es definir que el docente es un actor dentro de la gestión institucional, una columna del proceso administrativo, dentro de la logística del acontecer diario en la proyección que la escuela pretende llevar a la comunidad; los diferentes programas y proyectos en los que participa, que son comité de alimentos, comité de huertos

escolares, recreos dirigidos, escuela de padres, comité deportivo y las diferentes funciones sociales que son parte del engranaje institucional.

Por tanto, el docente es un pilar institucional, su rol como actor principal genera en la institución el verdadero éxito administrativo, pedagógico y logístico. Haciendo valer la importancia que el docente desempeña al servicio de la comunidad educativa, el tomador de decisiones podrá tener un alto y eficaz grado de gestión, muchos conocimientos sobre administración y pedagogía, pero no hará mucho sin la participación activa de su planta docente. Cada institución debe tener como premisa el pensamiento de (Homero, s.f.) *“Llevadera es la labor cuando se comparte la fatiga”*.

No se debe olvidar la situación del clima institucional y la base legal que regula en el buen comportamiento del estudiante, el docente, padres de familia que participan en la gestión de manera indirecta como ejecutores de los proyectos. El director debe propiciar un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes; lo cual se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

Muy importante es para cerrar el ciclo financiero y académico el proceso de rendición de cuentas, este debe ser parte de la cultura institucional y de transparencia de la gestión escolar de un director-gerente, un ejercicio periódico aprovechando cualquier tipo de reunión o asamblea en la que participe toda la comunidad educativa. El director-gerente rinde cuentas a dos instancias:

Primero a la comunidad educativa, informando sobre el cumplimiento de los objetivos alcanzados por el estudiantado, dando a conocer la buena inversión de los fondos de operación y funcionamiento y mostrando los diferentes rubros de inversión a los cuales ha sido destinado de manera específica e importante es que en esta rendición se haga un análisis de los diferentes indicadores educativos que el año escolar refleja y dan pie a la aceptación de la administración de parte de la comunidad.

En segundo lugar, al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, informando sobre el nivel de logros administrados en el centro educativo en función de los aprendizajes, mediante la rendición de cuentas al MINEDUCYT, implica liquidar los fondos recibidos en un acto, donde previamente el director - gerente elabora un informe detallado y respaldado por documentación legal que van a respaldar la inversión y que serán pruebas de bueno y sano proceso financiero institucional en futuras auditorías.

Uno de los grandes roles del director en el centro escolar es la gestión de la innovación pedagógica, le atañe buscar todas las estrategias que permitan llevar mejoras al centro escolar, implica que su liderazgo sea efectivo al momento de transmitir a su equipo administrativo y docente todas las herramientas necesarias para lograr que los estudiantes reciban una educación de calidad.

La innovación es vista como un proceso cultural más que como una acción específica, dependerá de cada docente retomar las herramientas que le proporcionen, tanto en el área tecnológica, pedagógica y administrativa, de la buena gestión realizada por el tomador de

decisiones. En un centro escolar los recursos innovadores permitirán mejorar la calidad de educación para los estudiantes.

Se puede concluir que el rol del director es conducir el centro educativo a logros de objetivos y metas. Es dirigir una escuela e influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen unas determinadas acciones, que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los estudiantes.

2.1 Antecedentes de la investigación

Las instituciones educativas se dirigen por unos lineamientos que delimitan su accionar dentro del entorno comunal al que esta se circunscribe y como tal moviliza un conjunto de acciones para poner en marcha los procesos de gestión que enrumbar la consecución de los objetivos o compromisos educativos que se ha planteado. Para que estos objetivos puedan alcanzarse se requiere del trabajo conjunto y, definitivamente, de un entorno de trabajo en el que predomine el respeto por los demás, la tolerancia, el consenso, el trabajo colaborativo y el buen ejercicio de las relaciones humanas. Todos los elementos mencionados corresponden al clima institucional, denominado, también, clima organizacional o clima laboral.

Al indagar en los repositorios de las bibliotecas de las universidades legalmente establecidas, se pudo constatar la existencia de investigaciones que hacen referencia al tema en estudio.

Se ha logrado encontrar en el repositorio de la Universidad de El Salvador, la tesis de (Cardoza, J. et al., 2017) El Clima Organizacional del Personal Docente y su Incidencia en

el Aprendizaje de Los Estudiantes, en esta investigación se estudió la incidencia del clima institucional que generan los docentes y de que manera afecta la motivación de estudiantes y docentes. En cuanto al factor del clima institucional, su estudio obtuvo que el 55% del personal docente encuestado coincide que se sienten cómodos en cuanto al ambiente laboral que los rodea, este resultado representa que al momento de desarrollar sus actividades académicas se realizará con eficiencia en la medida que los docentes se encuentren en un ambiente agradable, mientras que un 45% no se sienten cómodos, esto afecta directamente en las actividades que realizan. De ahí se deriva la importancia que tiene el clima institucional para establecer las condiciones que propicien la motivación de los docentes y estudiantes.

La realidad actual de todos los centros educativos de nuestro país es que todos los docentes se sientan seguros al momento del desempeño de sus funciones en un ambiente de cordialidad, de respeto, de empatía, de seguridad y confianza que le permitan el desarrollo de sus destrezas y habilidades. Por su parte (Lauffat, 2013); señala que el clima organizacional es: “la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja”. En el clima institucional de tipo participativo la administración cree en sus representantes. La estrategia y las decisiones generalmente se toman en consenso.

Un buen clima institucional determina buena productividad, satisfacción, motivación y adaptación en los docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en general. Muchas instituciones educativas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen clima

institucional en el trabajo, reflejado en su desempeño laboral y por ende en el aprendizaje de los estudiantes.

El trabajo cotidiano de los docentes requiere de esfuerzo y compromiso, ya que son variadas las responsabilidades y funciones que le corresponden. Por su parte, (Guillén, 2020) plantea que “el trabajo docente tiende a ubicarse en cuatro dimensiones: la actividad del educador en sí misma, la que se realiza en el aula y otras condiciones de aprendizaje, que se mantienen en la condición institucional y que se practican en el entorno socio-social. De todos los campos anteriores, el que reviste mayor importancia es el trabajo en el aula porque éste, es el que, de manera directa se relaciona con la formación de los niños y jóvenes”. La acción del docente sobre sí mismo, sobre el entorno institucional y sobre el contexto sociocultural, en cierta forma, es un trabajo subsidiario del anterior.

La valoración del desempeño docente es un proceso sistemático para obtener buenos resultados laborales. Asimismo, (Gutierrez, 2017) realizó el estudio sobre clima organizacional y desempeño docente en dos instituciones educativas en un distrito de Lima. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo de tipo básica debido a que no se manipuló variable alguna, le corresponde el diseño no experimental. Trabajó con una muestra no aleatoria conformada por 109 estudiantes. Se aplicó dos cuestionarios validados y con alta confiabilidad con respuestas polifónicas. Como resultado determinó que el clima organizacional se vincula con el desempeño docente, es decir cuando el clima institucional es óptimo la producción educativa del docente también es adecuada. Razón por la cual un buen clima institucional es indispensable para un buen desempeño de la labor docente.

Los docentes que se sienten motivados por un excelente clima institucional rendirán de mejor manera en su trabajo. Como lo confirmó (Sulca, 2018), ya que en su investigación determinó el vínculo entre un buen clima dentro de la institución que genera una buena producción laboral por parte del docente. El estudio se desarrolló bajo una visión cuantitativa/no experimental y de alcance correlacional. Trabajó con los 43 docentes fue censal. La encuesta fue utilizada como técnica y el instrumento dos cuestionarios con los cuales se recopiló la información, los instrumentos fueron validados y con alta confiabilidad. Arribó al siguiente resultado y determinó que un clima medianamente óptimo dentro de la institución genera un regular desempeño docente en su labor. Podemos entonces afirmar que el buen clima institucional favorece la educación en general.

La labor docente es de suma importancia para desarrollar los proyectos y actividades escolares que se hayan planificado en un tiempo determinado.

De acuerdo con (Campos, 2017) en su investigación realizada en la universidad Privada Antenor Orrego; analizó la incidencia del clima institucional en el desempeño laboral del profesorado de una institución educativa en Sushuro-Sanagorán en el año 2014. El estudio fue desarrollado desde la perspectiva cuantitativa siguió el diseño no experimental transeccional. Trabajó con una población censal de 50 profesores. Halló como resultado que la variabilidad del desempeño docente se debía al clima institucional demostrando de esta manera la hipótesis general. Por lo tanto, el desempeño laboral docente es fundamental para tener éxitos en los centros educativos.

Los docentes de las instituciones privadas necesitan sentirse bien en su ambiente de trabajo para poder desempeñar sus labores diarias. Asimismo (Medina, 2017) en su tesis

sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño docente determinó que el clima organizacional si incide en el desempeño docente de una institución privada. La investigación fue de nivel explicativo o correlacional causal de diseño no experimental de corte transversal. La población fue censal conformada por 50 profesores; el acopio de datos fue con el cuestionario HayMcBer y para el desempeño aplicaron cuatro cuestionarios de MINEDUCYT. Los resultados fueron que la dimensión recompensas no incide en el desempeño del profesorado de la institución en estudio. Es bueno entonces reconocer que la labor de los docentes privados es también muy importante para la educación de un país.

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

Los docentes deben ser líderes positivos y potenciar dichas habilidades y destrezas en los estudiantes. Dentro de ese marco, (Jiménez, 2016) exponen en su tesis titulada Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención de la Universidad del Rosario de Bogotá-Colombia, analizan y describen de manera concreta el liderazgo de los directivos y el clima organizacional en una escuela de educación básica. Asimismo, se predispusieron lineamientos para la elaboración de una propuesta de intervención educativa. De esta manera, el presente estudio es de tipo cuantitativo y de diseño descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por

estudiantes, directivos y funcionarios administrativos de la institución educativa. Para efectos de conclusión a lo expuesto acerca del liderazgo positivo y los resultados encontrados.

Toda organización 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 centro 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. De esto depende la construcción de un excelente clima institucional en beneficio de la comunidad educativa.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Clima institucional

Al hablar de clima institucional, se hace referencia al espacio físico, social y comunitario donde cada persona se identifica con sus propios valores, principios, costumbres y normas. En otras palabras, se hace referencia a la manera de coordinarse con las demás personas de su entorno en donde todos tienen objetivos, metas y actividades ya planificadas con el fin de obtener el mayor beneficio y producto positivo en lo que se realiza en la institución educativa. Dando sentido a un ambiente de trabajo favorable en donde todos sus miembros se traten con respeto y consideración, que les permitirá lograr beneficios en común.

En este mismo orden de ideas, se dirá que el clima institucional se compone de varios elementos, a saber: espacios físicos, personal administrativo externo e interno, instrumentos de gestión educativa, estudiantes, padres de familia y recursos financieros. De ahí que, existe una interacción entre cada uno de estos elementos, respetando que se cumpla el manual de

convivencia que expresa las reglas y normas donde se contribuye a medir un buen clima institucional que optimice a ofrecer una formación académica de alta calidad para los estudiantes. Como resultado, se debe estar en comunicación constante con cada uno de los miembros de la comunidad educativa a la cual pertenecen.

En consecuencia, para que una institución educativa se encamine a lograr las metas propuestas en el plan escolar anual, es necesario crear un ambiente agradable de trabajo. En ese sentido, (Pacheco, 2020) consideró que “el clima institucional es uno de los aspectos fundamentales para que la gestión marche bien en las instituciones, específicamente en las instituciones educativas, en donde se orienta a considerar y mejorar las estrategias para el funcionamiento de las organizaciones”. Asimismo, se necesita ciertos factores para dar consolidación a la importancia del clima institucional como la motivación, las relaciones humanas, el desarrollo de las habilidades blandas y por ende el compromiso institucional.

2.2.1.1. Definiciones

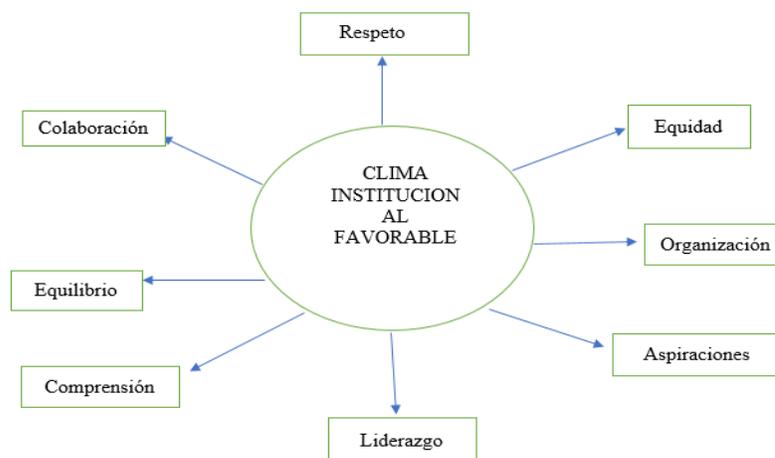
El clima institucional se compone de varios elementos, a saber: espacios físicos, personal administrativo externo e interno, instrumentos de gestión educativa, estudiantes, padres de familia y recursos financieros. De ahí que, existe una interacción entre cada uno de estos elementos, respetando que se cumpla el manual de convivencia que expresa las reglas y normas donde se contribuye a medir un buen clima institucional que optimice a ofrecer una formación académica de alta calidad para los estudiantes.

El clima institucional se entenderá como el conjunto de características permanentes, que explica cómo es una organización. Es así como la apreciación del sistema institucional

junto a otros factores ambientales relevantes que tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, costumbres y aspiraciones de los empleados que conforman una organización, junto a sus elementos permiten entender de manera más clara la naturaleza del clima institucional.

Se define clima institucional como: El ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. En otras palabras, en toda institución educativa se debe tomar en cuenta la organización interna bien cimentada, donde se fortalezca las capacidades de cada área de la comunidad educativa con la finalidad de obtener un clima institucional saludable. Por lo que, es importante asegurar un ambiente donde se cumplan las bases antes mencionadas, y se tendrá que llevar a cabo actividades como las que se muestran en la siguiente figura.

Figura 1: Clima institucional



Fuente: Elaboración propia.

Es así como en cada centro educativo deben prevalecer las actividades mencionadas en el esquema, en donde la mayor responsabilidad la lleva el director o directora. Ya que, por ser la persona encargada de liderar de manera positiva a cada uno de los miembros de la comunidad educativa, deberá realizar todas las acciones necesarias que permitan fortalecer y fomentar a todos sus miembros a un ambiente armonioso de trabajo con el fin de que todos

se sientan contentos de pertenecer a su institución. En resumen, es el director la principal persona que debe actuar con mucho profesionalismo y ética para poder influir de manera positiva a todos los miembros de la institución educativa que dirige.

2.2.1.2. Características

Enumerar las cualidades que favorecen descubrir el funcionamiento apropiado de los centros escolares en donde sus semejanzas permitan abordarse en situaciones relacionadas al carácter, la personalidad o al aspecto físico. Es sin duda la influencia en que el clima organizacional, ordena en la relación con los factores internos y externos de la organización que de una manera u otra está afectando el trabajo de las personas que están relacionadas en un lugar específico. Debe ser así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por las personas de forma directa o indirecta influyen de alguna manera el modo en su conducta y rendimiento en el trabajo.

Aunado a lo anterior, (Chiavenato, 2007) establece que: “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

Por otro lado, una de las sugerencias de relevante mención es que se debe fomentar un clima institucional que favorezca los cambios, haciendo flexible a la institución, la cual debe responder a la actualización y modernización que conlleva a lo que se produce en ámbitos sociales, culturales y educativos. Todo esto será posible desde el punto de vista en donde las organizaciones deben ser capaces de aprender, perfeccionando su trabajo y

corrigiendo sus imperfecciones, contribuyendo a un comportamiento que permita a cada uno de los miembros de la comunidad educativa formar parte de un clima institucional positivo y agradable para todos. En consecuencia, se presenta un esquema con los principales comportamientos que deben prevalecer en los centros educativos.

Figura 2 Características del clima institucional



Fuente: elaboración propia.

2.2.1.3. Variables del clima institucional.

Una institución educativa es una entidad pública o privada creada en dirección a cumplir una establecida tarea cultural, científica, política o social. Por lo cual, una institución es un sitio donde se deja demostrado un nexo de relaciones interpersonales e intrapersonales

que influyen en el desempeño laboral. Asimismo, dentro de este marco laboral y social se logrará obtener las mejores condiciones para el desarrollo de los procesos educativos dentro de las instituciones.

Por lo tanto, diremos que toda institución educativa deberá estar bien organizada con todos los elementos y personas involucradas llámese éstas miembros de la comunidad educativa para poder tener éxitos en las actividades a realizar siendo los principales beneficiarios los estudiantes.

De tal manera que las instituciones pueden estructurar, restringir y promover los comportamientos individuales, moldear las capacidades y el comportamiento de los agentes de una manera fundamental. Por ejemplo, (Knight, 1992) define: “una institución es un conjunto de reglas que estructuran de cierta manera las interacciones sociales”. De esta manera, por la capacidad que poseen de cambiar las aspiraciones en lugar de simplemente promoverlas o restringirlas, en este caso los hábitos constituyen el mecanismo clave en esta transformación.

Asimismo, se entiende que las instituciones son estructuras sociales que implican una causalidad reconstituida de pensamiento y acción del individuo. Por lo cual las organizaciones son instituciones especiales que cuentan con ciertos criterios para establecer sus límites y distinguir a sus integrantes de los que no pertenecen a la estructura. Estos criterios se definen como: principios de soberanía para determinar quién está a cargo y cadenas de órdenes que definen las responsabilidades dentro de la organización.

En cuanto a las instituciones en general se puede decir que se necesita tener reglas y normas que cumplir para mantener la armonía entre los miembros de las comunidades educativas. Por lo cual (North, 1990) escribió: “Las instituciones son las reglas del juego en la sociedad o más formalmente, son las restricciones humanamente concebidas que moldean la interacción humana”. Todo esto permite moldear las estrategias y las habilidades del equipo a medida que se desarrolla otro proceso separado del moldeamiento de la creación, la evolución y las consecuencias de las reglas.

En lo referido específicamente a la noción educativa, está expuesto al ambiente que se genera en el centro escolar donde las vivencias cotidianas de sus integrantes será clave para tener éxito institucional. Es así como en esta investigación se estará relacionando el contexto de los centros escolares tomados en cuenta para realizar los análisis respectivos, y en particular, en este caso tendrá que ver con las actitudes, valores, creencias y motivaciones que tiene cada docente, director, alumnos y padres o madres de familia de la institución educativa. En consecuencia, se tendrá un ambiente laboral saludable y en armonía que permitirá fortalecer todas las relaciones personales e interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa que harán que cada uno de ellos se sientan importantes y satisfechos con el rol que les corresponde desempeñar en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Ciertamente, un clima institucional beneficioso o aceptable es primordial para el funcionamiento óptimo de la institución educativa. De igual manera, se debe crear condiciones de convivencia armoniosa, amigable y fraternal que sería lo que este estudio pretende descubrir. Por ende, se podrá lograr cumplir con todos los procesos administrativos

que involucran la planificación organización y ejecución de diferentes actividades y proyectos que se deberán desarrollar en un período de tiempo programado para tal fin.

En todo centro educativo, la comunidad educativa debe conservar un bagaje de valores socioemocionales en común a pesar de la diversidad de pensamientos. De acuerdo a lo anterior podemos citar que (Martin, 1999) enuncia: “Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”. En pocas palabras para tener claro un concepto de clima institucional se debe comprender que todos los elementos citados en la definición anterior son primordiales e indispensables para que las instituciones educativas funcionen bien.

El entorno escolar se encuentra conformado por: las personas que intervienen en el proceso educativo (profesores, estudiantes, directores, padres de familia y otros). También son importantes los espacios físicos tanto internos como externos en donde se llevan a cabo todas las actividades escolares, principalmente las de los docentes quiénes llevan la responsabilidad de educar. Finalmente podemos mencionar la comunidad a la que pertenece el centro escolar junto a sus instituciones.

En la experiencia diaria, estos tres componentes del entorno escolar conforman parte de un universo, cuya interrelación es un producto de necesidad para el avance de las actividades planificadas por la institución escolar. Para la administración escolar es esencial el conocimiento de los componentes del entorno escolar para poder hacer un uso apropiado

de estos. En síntesis, el entorno escolar positivo y agradable conlleva a obtener mejores resultados académicos.

Estas ideas que se plantean forman la base teórica que permiten describir el entorno escolar como: un grupo de elementos, objetivos y subjetivos que se interrelacionan y repercuten directamente sobre los niños y adolescentes. Por consiguiente, en el desenvolvimiento del proceso educativo, la salud física y emocional de todos los miembros de la comunidad educativa en general, luego se dirá que colaboran de manera firme al mantenimiento y consolidación del clima institucional. Indiscutiblemente, es a partir de la dirección de la institución educativa, como parte de un sistema organizado y funcional de tipo escolar que se tiene que asegurar la organización del clima laboral y las condiciones de una correcta difusión de la calidad de la educación.

2.2.1.4. Ventajas y desventajas

Podemos agregar en mayor alcance, que las ventajas del clima institucional pueden ser el logro, la afinidad, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la institución, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

Con respecto a las desventajas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras.

2.2.2 Teorías que sustentan el clima institucional

En consecuencia, para que una institución educativa se encamine a lograr las metas propuestas en el plan escolar anual, es necesario crear un ambiente agradable de trabajo. En ese sentido, (Pacheco, 2020) consideró que “el clima institucional es uno de los aspectos fundamentales para que la gestión marche bien en las instituciones, específicamente en las instituciones educativas, en donde se orienta a considerar y mejorar las estrategias para el funcionamiento de las organizaciones”. Asimismo, se necesita ciertos factores para dar consolidación a la importancia del clima institucional como la motivación, las relaciones humanas, el desarrollo de las habilidades blandas y por ende el compromiso institucional.

De tal manera que las instituciones pueden estructurar, restringir y promover los comportamientos individuales, moldear las capacidades y el comportamiento de los agentes de una manera fundamental. Por ejemplo, (Knight, 1992) define: “una institución es un conjunto de reglas que estructuran de cierta manera las interacciones sociales”. De esta manera, por la capacidad que poseen de cambiar las aspiraciones en lugar de simplemente promoverlas o restringirlas, en este caso los hábitos constituyen el mecanismo clave en esta transformación.

Según (Lemus, 2002) “La administración escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje”. Por consiguiente, para tener éxito en los diferentes propósitos que se forje un centro educativo necesita estar organizado, pues ello le permitirá orientar las diferentes

actividades; de lo contrario se caerá en desorden y detrimento de los recursos tanto humanos como materiales afectando el clima laboral.

2.2.3 Clima organizacional,

Del mismo modo, sin importar de qué tipo de organización hablemos, se hallan constituidas por individuos y las relaciones interpersonales que se den entre ellos. De tal modo que todo ello conlleva a la finalidad de ejecutar acciones que contribuyen al logro de objetivos y metas trazados. Intentar comprender el impacto que las personas, los grupos y la estructura que tiene sobre las conductas dentro de la organización. Así se posibilita mejorar el rendimiento de ésta y el alcance de sus metas, esta conducta se da a consecuencia de la cultura organizacional que en ellas sobresalga, propiciando el clima organizacional.

Asimismo, para saber las impresiones que el empleado posee de las características de la organización, la cual afecta en las actitudes y comportamiento de los docentes y administrativos de la institución. Por lo que es importante construir diagnósticos de clima organizacional, que den acceso a encontrar elementos que pueden afectar en el desarrollo de los procesos organizacionales. Es por ello que, el clima organizacional será todas las relaciones laborales y personales que se realizan en cada centro escolar.

Tomando en cuenta lo anterior, según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede realizar una evaluación y medición de su trabajo. En donde se buscará el logro de objetivos y eficiencia de bienes o servicios. Entonces podemos decir que el término clima organizacional puede ser cambiado por clima laboral o ambiente organizacional.

El clima laboral llamado también clima organizacional, ambiente laboral o ambiente organizacional es un tema de relevancia para aquellas organizaciones potenciales que desean lograr una mayor productividad y mejora en el servicio que ofrecen. A través de estrategias internas se logra llevar a cabo una investigación de clima institucional que permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Por consiguiente, podemos decir que, el clima institucional se identifica básicamente por la sensación compartida que poseen trabajadores, directivos o dueños de una empresa para desempeñar en conjunto de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual.

El mejor clima organizacional se consigue cuando tanto la infraestructura, maquinaria y personal se encuentran en óptimas condiciones y no se interrumpe la línea de trabajo. De lo anterior podemos decir que un lugar limpio, ordenado y bien organizado hará sentir mejor a los docentes, padres de familia y estudiantes en una comunidad donde se practican normas y valores en busca de un bien común. Asimismo, el personal docente bien capacitado junto a todos los equipos y materiales didácticos necesarios para su buen desempeño contribuirán a una mejor educación en el país.

2.2.4 Variables asociadas

Un factor predominante en las organizaciones es el clima organizacional integrado por las variables del entorno organizacional y los procesos organizacionales en función de las perspectivas de los individuos, por tal motivo su estudio coadyuva a conocer las deficiencias estructurales y de procesos que podrían ayudar a alentar fenómenos como el

Mobbing. Este estudio realiza una revisión teórica de conceptos como son las relaciones de grupo, el desempeño, el liderazgo y la motivación.

- Variables o factores que influyen en el clima laboral:
- Ambiente físico: Dimensiones espaciales, higiene, ambientación, seguridad, iluminación y ruido de las instalaciones.
- Estructura organizativa: Tamaño de la organización, organigrama, jerarquías o la división del trabajo.
- Liderazgo: El tipo de liderazgo que se vive en la organización es otro de los factores que influyen en el clima laboral.
- Relaciones interpersonales: Calidad de los vínculos personales que se crean entre los miembros de la organización incluyendo los jefes.
- Reconocimientos e incentivos: Maneras monetarias o no en que se reconoce y premia el trabajo de un empleado.

2.2.5 Liderazgo y clima organizacional,

El director lidera, anima, estimula, motiva y media en situaciones de desacuerdos que llevan en ocasiones a generar conflicto de su personal, y trata de mantener el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. Asimismo, es el responsable de dirigir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo. Con todo lo anterior se pretende asegurar un clima ameno, agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que abonen a que los estudiantes se sientan parte del centro educativo y para que aprendan valores, conocimientos y actitudes positivas que les sirvan para toda la vida.

Debe solicitar cuando así lo considere necesario a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento y mantenimiento de su centro educativo. Además, al no tenerlo a tiempo el director debe usar toda su creatividad e imaginación para solicitar a otros miembros de la comunidad educativa, instituciones de la comunidad local, otras instituciones de gobierno, empresas locales, embajadas, etc. ya que debe procurar el bienestar y solventar las necesidades del centro educativo ya sea para reparaciones, compras de materiales o equipos o bien para la realización de actividades cívico cultural y artístico que deban realizarse como parte de la planificación y organización anual apoyándose en los diferentes comités que conforman los docentes. Así pues, el director debe estar en todo momento buscando los recursos humanos, materiales o financieros que faciliten el proceso educativo.

Cuando el director también se centra en proporcionar a los docentes materiales físicos, tecnológicos y de actualización pedagógica el docente se dedicaría al aprovechamiento de estos utilizándolo en sus planificaciones de clases que diariamente realizan con sus estudiantes, logrando así una mejor preparación para los alumnos.

Es el responsable de la organización, planificación, preparación, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que aseguren la mayor eficiencia posible para el alcance 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.

Debe realizar sesiones de reflexión junto con los maestros sobre la manera como se han ido desarrollando las clases y actividades programadas ,la participación y colaboración de todos , los errores que se han cometido y la forma de poder superarlos , todo relacionado con su trabajo principalmente en el aula con los estudiantes que tienen asignados , debe recopilar información real del desempeño de su personal docente que permitan proponer sugerencias , soluciones o estrategias de mejora en la formación y actuación de los profesores de los diferentes niveles educativos ,de esta manera el director estará dando seguimiento a la gestión escolar sobre todo lo relacionado con su centro educativo ,tanto en lo humano , material y financiero.

Tiene la responsabilidad de llevar ordenado y de manera formal los documentos de inscripción de los alumnos a través de formularios de solicitud de matrícula donde recopila datos de su grupo familiar deben a la vez registrar los datos sobre su personal docente, de tal manera que toda esta información sirva para que la comunidad educativa pueda tomar decisiones asertivas que propicien a la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Utiliza y conduce la información con ética, honestidad, democracia; registra y transmite de forma oral y escrita, usa los medios adecuados y los procedimientos formales y necesarios de comunicación en los momentos que se requiera.

Se puede afirmar entonces que conservar actualizados los registros académicos de la institución, control de la matrícula escolar, asistencia y permisos, expedientes de docentes, archivos administrativos en general relacionados con lo financiero, inventarios, documentos legales y otros. De esta manera asegurará la disposición y el uso adecuado de los mismos

recursos para la toma de decisiones oportunas que vayan en favor de la comunidad educativa, pero principalmente de los estudiantes.

El director debe autoevaluar su propio trabajo profesional, que incluya indicadores como la organización y disposición de su tiempo, la calidad de comunicación y participación activa, manejo del estrés, distribución de responsabilidades, presentación personal, trato hacia los demás y otros con la finalidad de mejorar su desempeño laboral y centrar la atención en áreas para la autoformación y profesionalización.

2.2.6 Características.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario

resaltar las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.7 La gestión y administrador escolar y su relación con el clima institucional.

El director educativo es la persona que moldea y diseña el modo de funcionamiento de una institución educativa, estimula la participación de la comunidad educativa y determina cómo se debe organizar para conseguir las metas, los objetivos, la misión y la visión institucional, a fin de responder a las demandas del contexto generando mayor competitividad. Considerando la globalidad del perfil del director en particular y sus funciones gerenciales en el centro educativo, se toman en cuenta las más importantes para realizar la mejor tarea administrativa. A continuación, se exponen algunos factores que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Así tenemos: motivación para dirigir, inteligencia capacidad de análisis y de síntesis, capacidad de comunicación, dotes de psicología, capacidad de escucha, espíritu de observación, dotes de mando, capacidad de trabajo.

Según (Bryk & Schneider, 2002) “la confianza relacional cataliza consecuencias clave para la organización escolar como lo son, por un lado, crear una cultura de escuela de apoyo que realce el compromiso con ésta y genere una orientación positiva hacia el cambio y, por otro lado, facilitar la estructura de trabajo para la toma de decisiones en el conjunto de la comunidad de profesionales, con rendición de cuentas y apoyo para la enseñanza del profesor”. Esto influiría en el ámbito instruccional mejorando el compromiso y aprendizaje

de los estudiantes. Las consecuencias clave de la confianza retroalimentan la expansión de la base de la confianza.

Esto implica que el director educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que éstos desempeñen con eficiencia y eficacia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el director debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por lo tanto, considerando las funciones que el director debe ejecutar en el entorno de la Ley de la carrera docente en El Salvador, agregamos lo siguiente: Representante de la institución y del Ministerio de Educación. Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINEDUCYT ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINEDUCYT y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Líder motivador y negociador. Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e 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.

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.

Organizador y planificador de acciones. Es el responsable de la funcionalidad 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.

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.

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.

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

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.

2.2.8. La escuela, relaciones interpersonales, comunicación y conflictos.

La calidad educativa tiene relación directa y significativa con las relaciones interpersonales, que es un factor fundamental para la mejora de los aprendizajes. Asimismo, en las escuelas se generan espacios de interacciones y también porque la calidad educativa es un proceso constante y permanente que se requiere fortalecer las relaciones y para brindar un servicio educativo de calidad que está limitado también por las relaciones interpersonales de los maestros; porque son ellos también, uno de los beneficiarios y que al fortalecerse estas interacciones mejora su dimensión personal y su desempeño docente.

Además, las habilidades sociales como: la empatía, solidaridad y la comunicación ayudada de la gestión del talento humano y la inteligencia emocional que se propicien e incluyan en los documentos de gestión escolar contribuyen a fortalecer las relaciones humanas. Es importante destacar a (Bolaños, 2015) quien efectuó un estudio sobre “Vínculos sociales de los profesores y control de problemas en el ámbito de la administración educativa”, cuya finalidad fue determinar la relación entre ambas variables, se emplearon dos cuestionarios, que sirvieron como instrumentos de valoración. El tipo de estudio para esta investigación es cuali-cuantitativo, de esquema representativo y el método estadístico que se aplicó es el coeficiente de correlación de Pearson. Finalmente, este autor está consciente que el compromiso recíproco es una buena alternativa de resolución de conflictos, aunque la identificación y los acuerdos se consideran un tanto débil.

Asimismo, los docentes deben tener un sentido de vocación que contribuya a realizar un trabajo más consiente según su especialidad. Por tal razón, (Milicic, 2015) plantea que “los maestros debemos tener presente, que la vocación está por encima de lo material, pues se trata de formar integralmente a las personas, por consiguiente, debe ser reconocida y valorada por los que administran la educación”. Por lo tanto, es importante no sólo tener vocación sino comprometerse con el trabajo.

De tal manera que, es necesario incluir actividades previamente planificadas para mejorar las relaciones interpersonales. Así, (Chiavenato, 2007) establece que “se relaciona con la administración de toda organización, que comprende las facultades con las que debe contar una persona para poner en marcha estrategias que permitan planificar, organizar y supervisar las tareas asignadas al personal en concordancia con la misión y visión institucional. En cuanto a la organización y documentos que debe presentar el personal docente con previa capacitación efectiva”. Para lograr una supervisión con resultados adecuados.

En correspondencia a la variable Relaciones interpersonales se asume como postura científica la Teoría de Goleman que hace referencia al ser social por naturaleza del hombre, por ende, nos corresponde relacionarnos con los demás, pero dentro de un ambiente agradable, con respeto de las cualidades y diferencias, escuchando las ideas de todos y opinando un nuevo punto de vista, sin temor de ser rechazado. Para lograr hacer del trabajo frecuente una ocasión de vida para cada individuo y las personas que están a nuestro alrededor relacionándose con los demás individuos, respetando sus derechos. Se debe actuar

conservando una adecuada comunicación y trabajando juntos en búsqueda de un objetivo comunitario.

Conforme a ello, se supone que las relaciones interpersonales radican en la interacción que se desarrolla entre las personas y comprende ciertas habilidades para comunicarse de manera efectiva, brindar solución a los conflictos y la manifestación auténtica entre unos y otros. Según (Rogers, 1985) presenta dimensiones de la variable relaciones interpersonales: Comunicación, afecto, empatía y respeto. Respecto a la dimensión comunicación “es la manera de expresar lo que se siente o quiere decir, a través de la palabra, gestos, la escritura, como mecanismos que deben de fomentarse dentro de un ambiente que promueva las buenas relaciones interpersonales”.

Es importante indicar que el afecto es algo que puede almacenarse y brindar afecto demanda de cierto esfuerzo. Dentro de los indicadores que se consideraron para valorar la dimensión de afecto de la variable relaciones interpersonales se sitúan las siguientes: grado de estimación de los directivos, muestras de cariño, reconocimiento de los directivos, aprecio del trabajo y respaldo motivacional. En consecuencia, este puede brindarse y ser recibido. El afecto es un proceso de interacción social entre dos o más organismos.

Es importante mencionar que dentro del ambiente de las reacciones interpersonales debe existir la empatía. Así, (Cardenas, 2016) explica que “la dimensión empatía es calificada como ponerse en el lugar del otro, para entender sus inquietudes, necesidades, emociones, cualidad que hace a la persona valiosa, admirada y respetada, ello porque no es fácil preocuparse por los demás”. La empatía permite a una persona sentir lo que le puede pasar a

otra. Los indicadores que se deben considerar en la dimensión empatía de las relaciones interpersonales son: la valoración de las ideas, capacidad de escucha, valoración de los aportes e identificación con las dificultades.

Finalmente, el respeto es otro factor fundamental. Es así como, (Vargas, 2016) plantea que la dimensión respeto, “es el valor que tengamos de nosotros mismos y de los demás, el trato hacia los demás, muy esenciales para garantizar una buena convivencia, el respetar, nos hace ser respetados, muy relacionado con los derechos humanos”. Es imprescindible mantener un ambiente laboral en donde se practique la cultura del respeto. De esta manera se puede desarrollar la labor educativa dentro de un clima de respeto.

Puesto que con frecuencia escuchamos a muchos profesores, referirse a las situaciones que viven en la clase como extremadamente conflictivas. Situaciones que son el producto en las relaciones que se establecen tanto entre los alumnos, como con sus profesores. Ahora en general, estos comentarios se producen en todas las etapas educativas, aunque, quizás sean más frecuentes entre en tercer ciclo por estar en la edad de la rebeldía de la adolescencia.

En consecuencia, cuando hay una problemática en el salón de clase hay que platicar con el niño teniendo en cuenta su edad, si la situación continua se llama al padre de familia para conversar sobre la situación y dar lectura al manual de convivencia y reglamento interno pues se debe de conocer cuáles son las sanciones a las faltas leves y graves. Por lo que, tiene que ser el diálogo y tener una apertura a las ideas de los demás, del mismo modo, en el sentido

de conocer las versiones de ambas partes, y saber escuchar y no emitir valoraciones sin fundamentos, se debe de investigar para dar la solución adecuada.

De igual modo el manejo de personal es delicado siempre que no se apoya en la ley. En caso de docentes: la ley de la carrera docente habla de todos sus derechos y obligaciones, en el caso de los padres de familia y estudiantes. Puesto que, el manual de convivencia es vital para que se mantenga la armonía, si un padre no acata dicho manual sabe que su hijo o hija será sancionado. Identificando el problema, actuando prudentemente para poder darle solución de la mejor manera, tomando en cuenta el porqué de los hechos. Finalmente, la mejor manera de manejar una situación problemática entre el estudiante y el docente y padres de familia es por medio del dialogo y siempre teniendo pruebas del desempeño académico del estudiante y de su compartimiento para así demostrarle al padre de familia que el o los problemas en los que está involucrado su hijo/a llevan un recorrido.

Las situaciones problemáticas siempre se manejan primeramente con el diálogo de mutuo respeto y seguidamente se aplica el manual de convivencia aprobado por docentes, padres y estudiantes en el cual se establecen lineamientos que ayudan a solucionar problemas del ámbito escolar. De igual manera, realizando reuniones con los diferentes elementos implicados según la problemática para llegar a acuerdos que se puedan cumplir ya sea de rendimiento escolar, disciplinarios, etc. y si es conveniente se solicita ayuda a otras instancias para resolver la problemática.

En esta misma línea no cabe duda, que estas situaciones conflictivas, no resueltas adecuadamente, y en muchos casos “crónicos” generan un clima de insatisfacción innegable

en el profesorado y dificultan enormemente la creación de un ambiente que favorezca la convivencia y el aprendizaje de nuestros alumnos.

Para trabajar los conflictos hay que valorar leves, moderados, muy graves tomar en cuenta las tres llamadas de atención verbales, tres actas o la pasamos a dirección. se aplica el manual de convivencia, cómo además la ley crecer juntos, si es alumno, y si son compañeros pues la ley de la carrera docente, manteniendo siempre la integridad de las personas del conflicto.

Ahora bien, es necesario que el padre de familia conozca la versión del docente frente a la dirección del centro educativo, luego escuchar la versión del estudiante frente al padre, docente y director; pues no se puede hablar mal de una persona ausente. La intención debe ser encontrar la razón que tiene como finalidad ayudar al estudiante que es la prioridad en todo momento según las leyes actuales, sin dejar de lado el explicarle dicha ley al estudiante, para que se entere que la misma ampara, pero a su vez lo sanciona; al final de la reunión firmar libro de actas donde todas las partes involucradas aceptan velar por el estudiante, manual de convivencia.

Agregado a lo anterior todo depende de la gravedad del conflicto, si es leve se conversa con el estudiante y se llega a un acuerdo de que no lo vuelva a cometer, si ya es un poco más fuerte se debe de llamar al padre de familia y notificarle la situación, ahora si ya es grave o muy grave ya deben intervenir la dirección del centro escolar u otro tipo de autoridades (policía, fiscalía, etc.) y tratar de solventar lo mejor posible el conflicto.

Más aún en un conflicto siempre hay que guardar la calma, escuchar a las partes en conflicto y evidenciar la causa de éste para buscar una solución justa para ambas partes. Dándole seguimiento al Manual de Convivencia para cada caso, hacer reuniones con las personas involucradas y llevando los casos si así lo ameritan al Consejo Disciplinario de Maestros, actuaría con madurez y respeto con los entes involucrados en el conflicto para darle una solución favorable al conflicto.

Como resultado tomando en cuenta lo escrito por (UNAM, 2014) considera al respecto que “el conflicto es parte inevitable del proceso de crecimiento y desarrollo de cualquier grupo social y del ser humano”. Vinyamata como se cita en (Caballero, 2010) asegura que “los conflictos son el motor y la expresión de las relaciones humanas. Al comparar las evidencias de los diferentes conflictos es signo de diversidad; cada persona tiene sus propias opiniones, vivencias, emociones, que no siempre se corresponden con las de los demás, y es la forma de enfrentarse a él la que va a determinar su transformación”.

Dicho de otro modo (Cañas, 2007) define la convivencia como el hecho de “vivir unos con otros en base a unas determinadas relaciones sociales y a unos códigos, en el marco de un contexto social determinado”. Por lo que, esta visión presupone que las relaciones generadas en espacios y actividades en común se hagan en condiciones de libertad. Según otros autores, la convivencia “Es una construcción personal y social que pretende la creación de un mundo común, para la cual se hace necesario vivenciar, entre otros, valores como la equidad, la justicia, la aceptación, el respeto, la confianza y el pluralismo” (Díaz Better, 2016) En conclusión desde esta última visión. La convivencia genera un sistema de relaciones solidarias entre individuos basadas en el respeto , en el contexto escolar esto se especifica en

las relaciones interpersonales entre todos los miembros de una comunidad educativa, que tiene una incidencia en el desarrollo afectivo, cognitivo y social de los estudiantes la convivencia puede definirse aún como “la acción de vivir con otros compartiendo actividad y diálogo, bajo el entramado de normas y convenciones de respeto mutuo, comprensión y reciprocidad ética”, (dialnet, 2003, 2010)

Esta concepción nos permite valorar la importancia del diálogo y el respeto como herramientas para interactuar y hacer Maribel Martínez Ibáñez Educación y Humanismo, teniendo en cuenta la mediación escolar debido al incremento de los conflictos, la falta de habilidades negociadoras y la necesidad de mitigarlos o resolverlos como son recurrentes las situaciones en que los estudiantes se enfrascan en sus puntos de vista, así como aquellas en que los canales de comunicación resultan inefectivos y se muestran incapaces de llegar a acuerdos por sí mismos, contar con un programa de mediación formal en la escuela resulta de gran ayuda en este tipo de circunstancias , si bien esto último es difícil de lograr, es un elemento primordial que puede contribuir a que el proceso de mediación se convierta en un elemento estable en el centro escolar donde se desarrolle.

Otro aspecto para considerar para la efectividad del programa de mediación es la tipología de conflictos que serán tratados con el fin de diferenciarlos de aquellos que constituyen faltas graves o delitos y, por ende, requieren otro tipo de tratamiento. “También al poner en práctica el método de la mediación escolar se distingue en concreto por poseer unas características propias, tales como su naturaleza pacífica, voluntaria y confidencial, el favorecimiento de la colaboración y comunicación, su carácter formativo y transformador, y por ser un proceso que debe desarrollarse en diferentes fases” de (López, 2008 y 2014).

Como se advierte, los beneficios que se pueden obtener en la solución de conflictos escolares con el apoyo de un programa de mediación son notables.

Dentro de este marco esta herramienta requiere ser parte de un proyecto formal y permanente de mejora de la convivencia en la que todos los estamentos de una institución deben involucrarse de (López, 2008 y 2014). Si bien esto último es difícil de lograr, es un elemento primordial que puede contribuir a que el proceso de mediación se convierta en un elemento estable en el centro escolar donde se desarrolle.

Otro aspecto por considerar para la efectividad del programa de mediación es la tipología de conflictos que serán tratados con el fin de diferenciarlos de aquellos que constituyen faltas graves o delitos y, por ende, requieren otro tipo de tratamiento, interacción verbal En el aula de clase se genera gran variedad de interacciones e intercambios entre sus actores: los docentes y estudiantes. En líneas generales el uso del lenguaje se constituye en el elemento fundamental de comunicación con el que ambos actores construyen significados y esta relación da origen a la interacción verbal.

Por otra parte, la calidad del clima en el aula está estrechamente ligada con la concurrencia de diferentes factores, entre ellos, el tipo de interacción verbal que surja a partir de la interacción que se da tanto entre estudiantes como entre estos y sus docentes, este tipo de interacción también es propia del espacio escolar, donde el lenguaje es elemento fundamental de contacto, y la herramienta para compartir y negociar significados que se construyen con diferentes propósitos.

Como resultado de la investigación Maribel Martínez Ibáñez Educación y Humanismo 20(35): De esta afirmación se deduce la relevancia del lenguaje que se maneja en situaciones de conflicto desde que estos se originan hasta su posible solución, el lenguaje se encuentra en el centro del conflicto y la selección de palabras, expresiones y volumen de voz, entre otros elementos, empleados en cada interacción marcan el tono y orientación que tendrá no sólo la disputa, sino la mediación y el acuerdo que pudieran generarse a partir de tales interacciones verbales.

2.2.9. El director, auténtico líder en la escuela.

El director, como auténtico líder debe evidenciar que: lidera, anima, estimula, motiva y media en situaciones de desacuerdos que llevan en ocasiones a generar conflicto de su personal, y trata de mantener el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. Asimismo, es el responsable de dirigir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo. Con todo lo anterior se pretende asegurar un clima ameno, agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que abonen a que los estudiantes sientan parte del centro educativo y para que aprendan valores, conocimientos y actitudes positivas que les sirvan para toda la vida.

2.2.10 Funciones o roles.

Para que un director o directora de un centro educativo pueda desenvolverse de manera satisfactoria desarrollando con el máximo de responsabilidad y eficiencia los roles que le corresponden como administrador del centro educativo que se le ha delegado debe

cumplir con ciertas cualidades que lo hagan merecedor de dicho cargo. Por lo cual se citan enseguida algunos de los roles más relevantes que tienen que cumplir:

- Representante de la institución y del Ministerio de Educación.

Es al director que le es asignada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINEDUCYT frente a los demás integrantes de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. De igual manera esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de modo que su participación responda a las políticas del MINEDUCYT y a los acuerdos de su comunidad educativa. Finalmente, se dirá que el director es la conexión que tiene la comunidad educativa con el MINEDUCYT y viceversa, no se puede realizar un proyecto educativo exitoso si este no parte de las condiciones necesarias tanto naturales como sociales, el distinguir las características de la población para la creación de programas que conduzcan de manera integral el proceso educativo.

- Líder motivador y negociador.

Un director líder sabe que conforme su gestión crezca, el rango y complejidad de aptitudes y buenas prácticas que necesita, crecerán también. La tarea del director líder es orientar a otras personas a trabajar voluntariamente para alcanzar un objetivo. Por lo anterior, el director líder debe ser capaz de: comunicarse de manera efectiva para transmitir su visión a sus compañeros, animarlos a vencer las dificultades que se presenten, establecer relaciones adecuadas con cada miembro del equipo, identificar el potencial de cada miembro y animarlo

a desarrollarse, transmitir entusiasmo, contagiar energía por medio de la entrega, la persistencia y una actitud positiva ante las oportunidades y retos.

- Gestor de recursos.

Debe solicitar cuando así lo considere necesario a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento y mantenimiento de su centro educativo. Además, al no tenerlo a tiempo el director debe usar toda su creatividad e imaginación para solicitar a otros miembros de la comunidad educativa, instituciones de la comunidad local, otras instituciones de gobierno, empresas locales, embajadas, etc. ya que debe procurar el bienestar y solventar las necesidades del centro educativo ya sea para reparaciones, compras de materiales o equipos o bien para la realización de actividades cívico cultural y artístico que deban realizarse como parte de la planificación y organización anual apoyándose en los diferentes comités que conforman los docentes. Así pues, el director debe estar en todo momento buscando los recursos humanos, materiales o financieros que faciliten el proceso educativo.

Cuando el director también se centra en proporcionar a los docentes materiales físicos, tecnológicos y de actualización pedagógica el docente se dedicaría al aprovechamiento de estos utilizándolo en sus planificaciones de clases que diariamente realizan con sus estudiantes, logrando así una mejor preparación para los alumnos.

- Organizador y planificador de acciones.

Es el responsable de la organización, planificación, preparación, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que aseguren la mayor eficiencia

posible para el alcance 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.

- Evaluador.

Debe realizar sesiones de reflexión junto con los maestros sobre la manera como se han ido desarrollando las clases y actividades programadas, la participación y colaboración de todo, los errores que se han cometido y la forma de poder superarlos, todo relacionado con su trabajo principalmente en el aula con los estudiantes que tienen asignados, debe recopilar información real del desempeño de su personal docente que permitan proponer sugerencias, soluciones o estrategias de mejora en la formación y actuación de los profesores de los diferentes niveles educativos. De esta manera, el director estará dando seguimiento a la gestión escolar, tanto en lo humano, material y financiero.

- Dinamizador de la información. Tiene la responsabilidad de llevar ordenado y de manera formal los documentos de inscripción de los alumnos a través de formularios de solicitud de matrícula donde recopila datos de su grupo familiar deben a la vez registrar los datos sobre su personal docente, de tal manera que toda esta información sirva para que la comunidad educativa pueda tomar decisiones asertivas que propicien a la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Utiliza y conduce la información con ética, honestidad, democracia; registra y transmite de forma oral y escrita, usa los medios adecuados y los procedimientos formales y necesarios de comunicación en los momentos que se requiera.

Se puede afirmar entonces que conservar actualizados los registros académicos de la institución, control de la matrícula escolar, asistencia y permisos, expedientes de docentes, archivos administrativos en general relacionados con lo financiero, inventarios, documentos legales y otros. De esta manera asegurará la disposición y el uso adecuado de los mismos recursos para la toma de decisiones oportunas que vayan en favor de la comunidad educativa, pero principalmente de los estudiantes.

- Auto evaluador de su desempeño profesional.

El director debe autoevaluar su propio trabajo profesional, que incluya indicadores como la organización y disposición de su tiempo, la calidad de comunicación y participación activa, manejo del estrés, distribución de responsabilidades, presentación personal, trato hacia los demás y otros con la finalidad de mejorar su desempeño laboral y centrar la atención en áreas para la autoformación y profesionalización.

Los roles antes citados son fundamentales para la calidad de su puesto laboral. Aunque no son los únicos que deben cumplirse. De igual manera el mismo documento señala los roles que debe cumplir como líder pedagógico:

- Gestor/a del currículo.

Motiva en todo momento para que los docentes trabajen en equipo para planear el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; prepara soluciones apropiadas al desarrollo de un currículo innovador que vaya acorde a los tiempos actuales : utilización del tiempo,

distribución de los alumnos, uso de espacios educativos como zonas de recreo, biblioteca, ludoteca, canchas, clubes y concursos pedagógicos, etc.

- Generador del cambio.

Recomienda ideas nuevas, transmite experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan motivar procesos de cambio, valora con los maestros propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones que ayuden a contrarrestar la resistencia a los cambios sobre todo en lo referido a lo tecnológico e informático.

- 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.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Este capítulo tiene como objetivo describir la metodología que se empleará para recopilación y análisis de la información utilizada en este estudio. Se expone el enfoque y tipo de investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos, la selección de la población, los criterios de confiabilidad y validez y las estrategias con las cuales se procederá a obtener y procesar los datos de este trabajo de investigación.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es Mixto, y se determina de acuerdo con el problema de interés como lo expresa (Chávez, 1994), quién afirma que: “El tipo de investigación se determinará según el problema que se desee solucionar, es decir, que según la naturaleza de las variables se establecerá el tipo de investigación”. Por lo cual la investigación será de tipo mixta y surge como consecuencia de la necesidad de afrontar el estudio sobre el clima institucional.

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Agregando a esto, (Hernández, 2010) establece que: “la investigación mixta no tiene como meta reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. Es así que este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación

cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos.

3.2. Población, muestra y tipo de muestreo.

3.2.1. Población.

La población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Asimismo (Chávez, s.f.) define a la población de estudio como “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados”. Está constituida por características que le permiten distinguir a los sujetos, unos de otros. En función de dicha definición, la población objeto de estudio estará constituida por directores, docentes y estudiantes de los centros escolares en estudio.

El proceso de investigación se realizará en los centros escolares: “Rosendo Rodríguez”, distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador este; “Pedro Pablo Castillo”, distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad este y colegio “CIPC”, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro, de El Salvador.

Tabla 1: Universo Poblacional

POBLACIÓN	CANTIDAD
Directores	2
Subdirectores	1
Docentes	30
Estudiantes	150
Padres de Familia	65
TOTAL	248

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Muestra

Lo más importante de una muestra es posibilitar que los investigadores lleven a cabo el estudio de los individuos de la población de manera tal que los resultados de su estudio puedan ser utilizados para sacar conclusiones que se aplicarán a toda la población. Para Chávez (1994), “la muestra se constituye en unidades representativas de la población, las cuales han sido debidamente caracterizadas o estratificadas de acuerdo al criterio metodológico a seguir”. Es por esta razón que es de valiosa necesidad determinar la muestra con la cual se realizará el estudio en mención. Por ser una población pequeña los investigadores consideran no tomar muestra alguna por lo que el estudio se realizará con la totalidad de la población.

3.2.3. Tipo de muestreo.

El uso de los tipos de muestreo nos ayudará a conseguir información fiable de la población a partir de una muestra. Es así como (Sampieri, 2006) nos dice que “el muestreo tiene por objetivo estudiar las relaciones existentes entre la distribución de una variable “y” en una población “z” y las distribuciones de esta variable en la muestra a estudio”. En este sentido el tipo de muestreo cuotas, siendo no probabilística en donde los elementos son elegidos a juicio del investigador, tomando en cuenta los criterios siguientes: población pequeña, facilidad para administrar instrumentos, disponibilidad de los directores, accesibilidad a la comunidad educativa, y por ser parte de nuestro lugar de trabajo.

3.3. Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadístico.

3.3.1. Método.

Como Zorrilla (2000), indica que: “un método es la metodología que busca abordar de manera rigurosa y científica el fenómeno en estudio, aprovechando las ventajas de ambas aproximaciones para obtener una comprensión más completa y enriquecedora”.

Para la realización de esta investigación se utilizará el método hipotético deductivo, el cual parte de premisas generales hacia premisas particulares.

En este sentido, se emiten hipótesis acerca de las posibles soluciones o explicaciones al fenómeno o problema planteado, comprobando con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellos. Se construyen a a partir de hipótesis planteadas al inicio de la investigación las cuales pretenden solucionar o explicar la realidad a investigar. El método científico de Popper consiste básicamente en la formulación de ideas innovadoras y en su sometimiento a las más razonables, rigurosas y eficaces refutaciones posibles. Popper llega, en palabras suyas, a «una nueva teoría del método de la ciencia, a un análisis del método crítico, el método de ensayo y error: el método que consiste en proponer hipótesis audaces y exponerlas a las más severas críticas, en orden a detectar dónde estamos equivocados» (Popper, 1985).

3.3.2. Técnicas.

Utilizar las técnicas es obligatorio en toda investigación científica, ya que permite obtener datos necesarios para dar respuesta a las interrogantes del tema en estudio. En este contexto, (Carrillo, 2004) afirma “que las técnicas. Son herramientas o medios utilizados para

recolectar datos o información de manera sistemática y objetiva durante un estudio o investigación. Estos instrumentos permiten obtener datos relevantes y válidos que luego serán analizados y utilizados para responder a las preguntas de investigación o alcanzar los objetivos del estudio”. Por lo cual, con la información obtenida a través de las técnicas seleccionadas para este estudio se podrán organizar todas las etapas de la investigación.

A continuación, presentamos las técnicas a usar en la presente investigación:

3.3.2.1. Entrevista.

Se le realizará a directores y subdirectores para explorar sus opiniones y valoraciones respecto a su gestión administrativa. De acuerdo a esta técnica, (Fernández, 2014) define la entrevista como: “el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema”. Por lo cual, se hará la aplicación de dicha técnica a los administradores de los centros educativos en estudio.

La entrevista se realizará por el equipo de investigación a cada uno de los directores de los Centros Escolares, se han planteado diez preguntas abiertas donde ellos tendrán libertad de responder de acuerdo con sus vivencias y experiencias como gestores administrativos.

3.3.2.2. Observación.

La observación permitirá al equipo de investigación estar presente en aquello que realmente es objeto de estudio. De acuerdo con (Arias, 2006) quien define que: “la

observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Para la investigación; también será el medio de recolección y obtención de datos e información de cada centro escolar.

Mediante la observación se logrará visualizar algunas actitudes y comportamientos propios de cada uno de los miembros de la comunidad educativa con relación al rol que les corresponde y a la práctica de valores y normas de urbanidad entre ellos, las cuales se recopilarán para la investigación.

3.3.2.3 Encuesta.

Para recopilar datos cuantitativos de una muestra representativa de docentes, padres de familia y estudiantes, que permitan obtener información generalizada sobre la satisfacción y percepción sobre el clima institucional. Según (Hernández, 2010) que define la encuesta como: “el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Con la encuesta que se aplicará se pretende recopilar información de suma importancia que permitirá conocer la percepción y sentido de pertenencia de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en relación al clima institucional si éste es satisfactorio o no para ellos.

3.3.3. Instrumentos.

A continuación, se presentan los instrumentos a usar en la investigación:

3.3.3.1. Guía de entrevista.

Con la guía de entrevista se recopilará información de las experiencias de cada uno de los directores mediante preguntas previamente elaboradas para tal fin. De acuerdo con (León, 2006) la guía para la entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista. Es así como el equipo investigador la aplicara a los directores de los Centros Educativos en estudio.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PLAN COMPLEMENTARIO



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA DIRECTORES/AS

Saludo: Estimado Director/a reciba un caluroso y respetuoso saludo. Le solicitamos responder la siguiente entrevista con relación a la incidencia del director en el clima institucional.

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre el papel del director y su incidencia en el clima institucional.

Entrevistador: _____

Día y hora: _____

Indicaciones: Responda de manera honesta las siguientes preguntas.

Cédulas de preguntas:

1. ¿Cómo describiría su gestión administrativa en este centro escolar?
2. ¿Podría compartirnos la formación académica que usted posee?
3. ¿Cuáles son las funciones que le competen como director(a)?
4. ¿Al ocurrir un conflicto interno, de qué manera lo aborda?
5. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa?
6. ¿Qué valoración le da al desempeño de su personal docente?
7. ¿Cómo percibe el ambiente y la cultura académica y social en el centro escolar?
8. ¿Como impacta su gestión en el clima institucional?
9. ¿Qué acciones o decisiones de su parte han tenido un impacto positivo o negativo en el clima institucional?
10. ¿Cuáles son sus proyecciones de mejora de la institución que usted dirige?

3.3.3.2 Guía de observación.

El instrumento de guía de observación se aplicará de manera presencial por el equipo de investigación para recopilar hechos cotidianos reales que se viven en cada uno de los centros escolares a investigar. Para (Lule, 2012) “La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce a la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno”. Además, se obtendrá información fidedigna y confiable útil para llevar a cabo el estudio de nuestra investigación.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PLAN COMPLEMENTARIO



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Obtener información sobre el papel del director y la incidencia en el clima institucional de las instituciones educativas en estudio.

Institución Educativa:

Fecha: _____

	ASPECTOS A OBSERVAR	Escala de Valoración	
		Si	No
1	Se observa que los docentes se saludan entre sí.		
2	El director asiste puntualmente a las labores.		
3	Los estudiantes se desenvuelven en un ambiente armonioso.		
4	Se respeta los cambios de hora de clase y recreos según horario.		
5	Se observa una comunicación efectiva entre padres de familia, docentes y dirección.		
6	Se observa la realización de reuniones entre docentes y director.		
7	Se observa una comunicación amistosa entre los docentes.		
8	Los alumnos son tratados con respeto por parte de los docentes.		
9	Existen sesiones de ayuda emocional para docentes, padres de familia y estudiantes.		
10	Se observa que hay reglamentos internos que permiten la convivencia sana y armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa.		

3.3.3.3 Cuestionario.

El instrumento de cuestionario se aplicará con la finalidad de recopilar información sobre la percepción del clima institucional por parte de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. De esta manera, según (Sampieri, 2006) “el cuestionario es tal vez el más utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Además, se utilizará el escalamiento tipo Likert, el cual servirá para medir el sentir de los profesores, estudiantes y padres de familia.

3.3.3.3.1 Cuestionario dirigido a docentes.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PLAN COMPLEMENTARIO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Saludo: Estimados docentes, reciban un fraternal y respetuoso saludo. Les solicitamos responder el siguiente cuestionario con relación a la incidencia del director en el clima institucional.

Objetivo: Recolectar información sobre el papel del director y su incidencia en el clima institucional.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas agrupadas en variables de escala de likert, favor responder de manera sincera rellorando el círculo de una sola respuesta.

Variables demográficas

1. Género: 1. Femenino 2. Masculino

2. Edad: 1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años
4. Más de 46 años

3. Grado académico: 1. Profesor 2. Licenciado 3. Master 4 Otro

1.El administrador establece actividades académico-administrativas anuales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

2. El administrador promueve alianzas comunitarias en el centro escolar.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

3. Se da a conocer un cronograma de reuniones del personal docente.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

4. Los docentes realizan diferentes reuniones con los padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

5. La dirección está informada del rendimiento académico de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

6. Se elaboran estrategias para superar resultados académicos desfavorables.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

7. La Ley de la Carrera Docente se respeta.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

8. El trabajo docente es supervisado por el director de manera constante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

9. Se gestionan recursos en beneficio de la institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

10. Como docentes, participamos en la toma de decisiones institucionales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

11. Los docentes somos escuchados por parte del director.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

12. El administrador aplica estrategias de motivación para lograr efectividad en el trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

13. Se promueve un trato respetuoso entre el personal docente.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

14. Se valoran los intereses y opiniones entre los docentes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

15. El administrador se muestra imparcial en momentos de conflictos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

16. Se promueven actividades de auto cuidado.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

17. Hay reconocimiento de los logros adquiridos de cada docente.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

18. Los conflictos entre el personal docente se resuelven con imparcialidad.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

19. El diálogo entre dirección y docentes es constante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

20. Los esfuerzos en el trabajo docente son valorados.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

21. Las ordenes son dadas con amabilidad.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

22. Docentes y director participan en las actividades escolares del Plan Escolar Anual.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

23. El personal docente mantiene atención de sus estudiantes durante las clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

24. El personal docente usa los recursos tecnológicos en clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

25. El personal docente es puntual en su jornada de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

26. Los docentes presentan planificaciones de sus clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

27. El personal docente proporciona horario de atención a los padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

28. El administrador colabora en conjunto con el personal docente para buscar soluciones en el quehacer educativo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

29. Los docentes son escuchados por el administrador al exponer sus dificultades.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

30. El administrador da seguimiento para superar los conflictos internos de la institución.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

3.3.3.2 Cuestionario dirigido a padres de familia.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PLAN COMPLEMENTARIO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA

Saludo: Estimados padres de familia reciban un fraternal y respetuoso saludo. Les solicitamos responder el siguiente cuestionario con relación a la incidencia del administrador en el clima institucional.

Objetivo: Recolectar información sobre el papel del administrador y su incidencia en el clima institucional.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas agrupadas en variables de escala de likert, favor responder de manera sincera relleno el círculo de una sola respuesta.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

1. Género: 1. Femenino 2. Masculino

2. Edad: 1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años

4. Más de 46 años

3. Nivel académico: 1. Educación Básica 2. Bachillerato 3. Técnico

4. Universitario

1. El director establece fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

2. El director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía que colaboran con el centro escolar.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

3. Los profesores del centro escolar reciben indicaciones administrativas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

4. Los profesores realizan diferentes reuniones con los padres o encargados de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

5. La dirección informa a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

6. Se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

7. El manual de convivencia se respeta.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

8. El trabajo de los profesores es supervisado por el director, de manera constante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

9. Existen libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

10. Como padre de familia participa en la toma de decisiones institucionales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

11. El director escucha las necesidades de los padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

12. El director capacita a los profesores para mejorar la enseñanza.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

13. Se promueve un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

14. Se valoran los intereses y opiniones de los padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

15. El director no se muestra a favor de nadie en momentos de conflictos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

16. Se promueven actividades de habilidades socio-emocionales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

17. Se reconocen los logros adquiridos de cada estudiante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

18. Los conflictos entre los estudiantes se resuelven con imparcialidad.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

19. El diálogo entre dirección y padres de familia es constante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

20. Los esfuerzos en el trabajo estudiantil son valorados.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

21. El director es amable para dar las indicaciones en asambleas de padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

22. Estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

23. Los profesores mantienen la atención de los estudiantes durante las clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

24. Los profesores usan los recursos tecnológicos en clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

25. Los profesores son puntuales en su jornada de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

26. Se advierte que los profesores planifican sus clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

27. Los profesores proporcionan horario de atención a los padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

28. El director colabora con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas escolares.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

29. Los padres de familia son escuchados por los profesores.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

30. El director ayuda a los padres de familia a resolver los problemas de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

3.3.3.3 Cuestionario dirigido a estudiantes.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PLAN COMPLEMENTARIO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A ESTUDIANTES

Saludo: Estimados estudiantes, reciban un fraternal y respetuoso saludo. Les solicitamos responder el siguiente cuestionario con relación a la incidencia del administrador en el clima institucional.

Objetivo: Recolectar información sobre el papel del administrador y su incidencia en el clima institucional.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas agrupadas en variables de escala de Likert, favor responder de manera sincera relleno el círculo de una sola respuesta.

Variables demográficas

1. Género: 1. Femenino 2. Masculino

2. Edad: 1. De 10 a 12 años 2. De 13 a 14 años 3. De 15 a 16 años
4. Más de 17 años

3. Nivel de estudio: 1. Segundo Ciclo 2. Tercer Ciclo

1. El director establece fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

2. El director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía que colaboran con el centro escolar.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

3. Los profesores del centro escolar reciben indicaciones administrativas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

4. Los docentes realizan diferentes reuniones con los padres o encargados de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

5. La dirección está informada del rendimiento académico de todos los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

6. Se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

7. El manual de convivencia se respeta.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

8. El trabajo de los profesores es supervisado por el director, de manera constante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

9. Existen libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

10. Como estudiante participa en la toma de decisiones institucionales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

11. El director escucha las necesidades de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

12. El director capacita a los profesores para mejorar la enseñanza.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

13. Se promueve un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

14. Se valoran los intereses y opiniones de los estudiantes.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

15. El director no se muestra a favor de nadie en momentos de conflictos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

16. Se promueven actividades de habilidades socio-emocionales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

17. Se reconocen los logros adquiridos de cada estudiante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

18. Los conflictos entre los estudiantes se resuelven sin preferencias para nadie.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

19. El diálogo entre dirección y estudiantes es constante.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

20. Los esfuerzos en el trabajo estudiantil son valorados.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

21. El director es amable para dar las indicaciones en formación general.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

22. Estudiantes, profesores y director participan en las actividades escolares.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

23. Los profesores mantienen la atención de los estudiantes durante las clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

24. Los profesores usan recursos tecnológicos en clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

25. Los profesores son puntuales en su jornada de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

26. Se advierte que los profesores planifican sus clases.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

27. Los profesores proporcionan horario de atención a los padres de familia.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

28. El director colabora con los estudiantes para buscar soluciones a los problemas escolares.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

29. Los estudiantes son escuchados por los profesores.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

30. El director ayuda a los estudiantes a resolver los problemas entre ellos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

3.4 Procedimientos.

Para la recolección de la información, el equipo organizador se organizará de la siguiente manera:

En primer lugar, se someterán los instrumentos a la prueba de concordancia (Alfa de Cronbach) con la consulta a quince sujetos que poseen características similares a la población objeto de estudio, para lo cual se seleccionará un centro educativo diferente a los que serán objeto de estudio.

En segundo lugar, se validarán los instrumentos por medio del programa SPSS, dentro del cual se efectuará el análisis de confiabilidad de cada una de las preguntas que

integran los diferentes cuestionarios dirigidos a docentes, estudiantes y padres de familia.

En tercer lugar, se procederá a la corrección de cada uno de los instrumentos de acuerdo a las dudas manifiestas por los participantes de la prueba piloto.

En cuarto lugar, se validará el modelo estadístico seleccionado, que para este estudio será el Chi Cuadrado.

En quinto lugar, se llevará a cabo la aplicación definitiva de los instrumentos, el análisis e interpretación general de los datos.

En sexto lugar, se elaborarán las conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

3.5. Estadístico.

Como equipo de investigación para aprobar la hipótesis utilizaremos Chi Cuadrado, el cual sirve para aceptar o rechazar cualesquiera de las hipótesis establecidas.

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

$$\chi^2 = Ji \text{ cuadrada}$$

Fo = Frecuencia observada

Fe = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

3.6. Prueba Piloto.

Para poder validar los instrumentos se trabajó en el Centro Escolar Miraflores Arriba del distrito de Candelaria, departamento Cuscatlán Este, en donde se describe a continuación el proceso que se siguió: primeramente, se gestionó con un director y se seleccionó dicho centro escolar.

Al aplicar el Alfa de Cronbach se obtuvo un valor de fiabilidad de 0.82 en el cuestionario que inicialmente estaba diseñado con 30 preguntas y se aplicó a padres de familia en el centro escolar previamente seleccionado, de las cuales se lograron validar solo 20 preguntas. De igual forma, se obtuvo un valor de fiabilidad de 0.94 en el cuestionario que inicialmente estaba diseñado con 30 preguntas y se aplicó a docentes de las cuales se lograron validar las 30 preguntas. Asimismo, para el cuestionario de estudiantes, se obtuvo un valor de 0.93, validando 28 de 30 preguntas que se aplicarán de forma definitiva en la investigación a realizar.

Al validar el modelo estadístico para el cuestionario de padres de familia, éste dio los siguientes resultados:

TABLA 2: Cruce de pregunta 1 con 27

H0: El hecho que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales permitirá a los profesores proporcionar información oportuna a los padres de familia.

H1: El hecho que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales no permitirá a los profesores proporcionar información oportuna a los padres de familia.

Margen de error: 0.05

			1 ¿El director establece fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
27 ¿Los profesores proporcionan horario de atención a los padres de familia.	Totalmente de acuerdo	Recuento	6	2	0	8
		Recuento esperado	5.9	1.6	.5	8.0
	De acuerdo	Recuento	5	1	1	7
		Recuento esperado	5.1	1.4	.5	7.0
Total		Recuento	11	3	1	15
		Recuento esperado	11.0	3.0	1.0	15.0

Chi cuadrado del SPSS es igual a 1.36 y Chi cuadrado con grado de libertad es igual a 5.99

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 1.36 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 5.99, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales permitirá a los profesores proporcionar información oportuna a los padres de familia.

Al validar el modelo estadístico para el cuestionario de docentes, éste dio los siguientes resultados:

TABLA 3: Cruce de pregunta 5 con 23

H0: El hecho que la dirección está informada del rendimiento académico de los estudiantes permite que los profesores mantengan la atención e los estudiantes durante la clase.

H1: El hecho que la dirección está informada del rendimiento académico de los estudiantes no permite que los profesores mantengan la atención de los estudiantes durante la clase.

Margen de error: 0.05

		5 ¿La dirección está informada del rendimiento académico de los estudiantes?			Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
23 ¿Los profesores mantienen la atención de los estudiantes durante las clases?	Totalmente de acuerdo	8	0	1	9
	De acuerdo	3	2	1	6
Total		11	2	2	15

Chi cuadrado del SPSS es igual a 3.83 y Chi cuadrado con grado de libertad es igual a 5.99

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 3.83 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 5.99, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho que la dirección está informada del rendimiento académico de los estudiantes permite que los profesores mantengan la atención de los estudiantes durante la clase.

Al validar el modelo estadístico para el cuestionario de estudiantes, éste dio los siguientes resultados:

TABLA 4: Cruce de pregunta 2 con 16

H0: El hecho que el administrador promueve alianzas comunitarias en el centro escolar permite que los profesores promuevan actividades de habilidades socio-emocionales.

H1: El hecho que el administrador promueve alianzas comunitarias en el centro escolar no permite que los profesores promuevan actividades de habilidades socio-emocionales.

Margen de error: 0.05

			16 ¿Se promueven actividades de habilidades socio-emocionales?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
2 ¿El director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía que colaboran con el centro escolar?	Totalmente de acuerdo	Recuento	7	1	1	9
		Recuento esperado	7.2	.6	1.2	9.0
	De acuerdo	Recuento	5	0	1	6
		Recuento esperado	4.8	.4	.8	6.0
Total		Recuento	12	1	2	15
		Recuento esperado	12.0	1.0	2.0	15.0

Chi cuadrado del SPSS es igual a 3.83 y Chi cuadrado con grado de libertad es igual a 2

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 3.83 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 5.99, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que el administrador promueve alianzas comunitarias en el centro escolar permite que los profesores promuevan actividades de habilidades socio-emocionales.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este capítulo se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación dirigidos a: directores, docentes, estudiantes y padres de familia.

4.1 Presentación y análisis de la Información

En este apartado se procede a presentar la información recopilada con la aplicación de las entrevistas a los directores.

4.1.1 De la guía de entrevista con respuestas dirigida a las autoridades.

4.1.1.1 De la prueba de hipótesis

Hipótesis de investigación.

Hg: La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

Hipótesis específicas

He1. La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

He2. Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares

He3. El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

Resultado de la pregunta 1 de la guía de entrevista.

1. ¿Cómo describiría su gestión administrativa en este centro escolar?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Es una gestión administrativa favorable, con beneficios al centro escolar.</p>		<p>Al consultar sobre la descripción de la gestión administrativa, se obtuvo que el 100 % de los entrevistados coincide que la gestión administrativa ha sido favorable.</p>	<p>Según los resultados obtenidos en esta interrogante, todos coincidieron en que se han logrado las metas establecidas beneficiando a todos miembros de la comunidad educativa y en especial a los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
F	3		

Resultado de la pregunta 2 de la guía de entrevista.

2. ¿Podría compartimos la formación académica que usted posee?					
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario		
<p>Alternativa</p> <p>1. Licenciatura en Ciencias de la Educación = 1</p> <p>2. Profesorado = 2</p>		<p>Al consultarle a los directores respecto a su formación académica se pudo conocer que el 33.33 % de los entrevistados posee el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación, no así, un 66.66 % que posee Profesorado.</p>	<p>Según los resultados obtenidos en esta interrogante, la mayoría posee profesorado; sin embargo, los directores coinciden en que deberían tener una Licenciatura que les permita una mayor preparación que contribuya a su labor.</p>		
F	1			F 1/3*100 %	33.33 %
F	2			F 2/3*100 %	66.66 %

Resultado de la pregunta 3 de la guía de entrevista.

3. ¿Cuáles son las funciones que le competen como director(a)?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Organizar, dirigir, planificar, evaluar, gestionar recursos que conlleven a una óptima administración del centro escolar.</p>		<p>Al consultarle a los directores respecto a las funciones que le competen como director, el 100 % de los entrevistados coincide que sus funciones como director están relacionadas con las responsabilidades administrativas y el quehacer educativo.</p>	<p>Los directores entre sus funciones deben organizar el Consejo Directivo Escolar, planificar y organizar el trabajo docente, reuniones de trabajo; orientación pedagógica y administrativa, así como, legalizar con su firma documentos como certificados y apoyar innovaciones pedagógicas.</p>
F	3		

Resultado de la pregunta 4 de la guía de entrevista.

4. ¿Al ocurrir un conflicto interno, de qué manera lo aborda?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Se abordan los conflictos tomando en cuenta los reglamentos y manuales de convivencia para buscar soluciones con imparcialidad.</p>		<p>En relación a la interrogante sobre conflicto interno, el 100% de los entrevistados coincide que los conflictos se deben solucionar tomando en cuenta el Manual de convivencia en armonía con todos los involucrados.</p>	<p>Como directores deben mantener buena comunicación entre los actores involucrados en el conflicto, basándose en el respeto y consideración, de igual manera utilizar la mediación promoviendo el diálogo entre las partes.</p>
F	3		

Resultado de la pregunta 5 de la guía de entrevista.

5. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa no siempre se están de acuerdo entre las partes, pero se llega a un acuerdo en común por medio del diálogo.</p>		<p>Con relación a la interrogante de las relaciones interpersonales, el 100 % de los entrevistados coincide que son variables y hay necesidad de recurrir al diálogo para crear un clima institucional favorable.</p>	<p>Les compete a los directores promover charlas de auto cuidado para mantener un ambiente institucional favorable que fomente las buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.</p>
F	3		

Resultado de la pregunta 6 de la guía de entrevista.

6. ¿Qué valoración le da al desempeño de su personal docente?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>La valoración con respecto al desempeño del personal docente es muy buena, ya que cumplen con sus responsabilidades en sus labores.</p>		<p>Con relación a la interrogante sobre el desempeño del personal docente, el 100 % de los entrevistados coincide que los docentes cumplen con su jornada laboral desempeñando sus funciones delegadas.</p>	<p>A pesar de que la mayoría del personal docente cumple con sus responsabilidades en sus horarios laborales, existe otro porcentaje que no lo realiza y es ahí donde el director debe buscar las estrategias de solución.</p>
F	3		

Resultado de la pregunta 7 de la guía de entrevista.

7. ¿Cómo percibe el ambiente y la cultura académica y social en el centro escolar?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Hay un ambiente agradable por medio de la socialización y cultura de respeto fomentada dentro y fuera del centro escolar.</p>		<p>Con relación a la interrogante sobre el ambiente y la cultura académica, el 100 % de los entrevistados coincide que existe un ambiente agradable en donde hay mucho respeto entre sus miembros con practica de valores.</p>	<p>Como administrador el director debe fomentar un ambiente cultural, académico y social, respetuoso hacia sus miembros, en donde la promoción de valores cívicos y morales es fundamental.</p>
F	3		

Resultado de la pregunta 8 de la guía de entrevista.

8. ¿Como impacta su gestión en el clima institucional?			
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística	Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>El impacto del clima institucional es favorable ya que existe la comunicación y buscan soluciones a conflictos entre los involucrados.</p>		<p>En relación a la interrogante sobre la gestión en el clima institucional, el 100 % de los entrevistados coincide que ha impactado de manera positiva ya que se mantiene una comunicación efectiva que permite encontrar soluciones oportunas a los conflictos.</p>	<p>El impacto de la gestión en el clima institucional en gran medida ayuda a superar conflictos entre las partes involucradas ya que se han establecidos normas de convivencia entre todos y se trata de cumplir lo establecido para el bien común.</p>
F	3		

Resultados de la pregunta 9 de la guía de entrevista

9. ¿Qué acciones o decisiones de su parte han tenido un impacto positivo o negativo en el clima institucional?				
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística		Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Las acciones implementadas han tenido un impacto positivo ya que se hacen cumplir lo establecido entre todos, por un bienestar común.</p>		<p>Al consultar sobre las acciones o decisiones de parte del director, se obtuvo que el 100 % de los entrevistados coincide que el impacto de dichas decisiones es positivo porque permite cumplir los acuerdos entre sus miembros.</p>		<p>Las decisiones y acciones que un director debe tomar tienen que ir en función de las necesidades de cada uno de los miembros del centro escolar, generando así resultados positivos para todos.</p>
F	3	F 3/3*100%	100 %	

Resultado de la pregunta 10 de la guía de entrevista.

10. ¿Cuáles son sus proyecciones de mejora de la institución que usted dirige?				
Alternativas de Respuesta		Interpretación Estadística		Comentario
<p>Alternativa 1</p> <p>Las proyecciones de mejora serán encaminadas a lo académico, infraestructura y un clima socioemocional agradable para toda la comunidad educativa.</p>		<p>En relación a la interrogante sobre proyecciones de mejora, el 100 % de los entrevistados coincide que existe gestión con proyectos académicos, socioculturales y de infraestructura que permitan tener una mejor institución.</p>		<p>Las instituciones educativas no deben quedarse estancadas, es responsabilidad del director gestionar las mejoras en todos los ámbitos relacionados a su centro educativo, logrando así, tener una institución moderna y acorde a la realidad del momento.</p>
F	3	F 3/3*100%	100 %	

4.1.2 De la guía de observación

4.1.2.1. De la prueba de hipótesis

Hipótesis de investigación.

Hg: La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito

de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este Y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

Hipótesis específicas

He1. La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

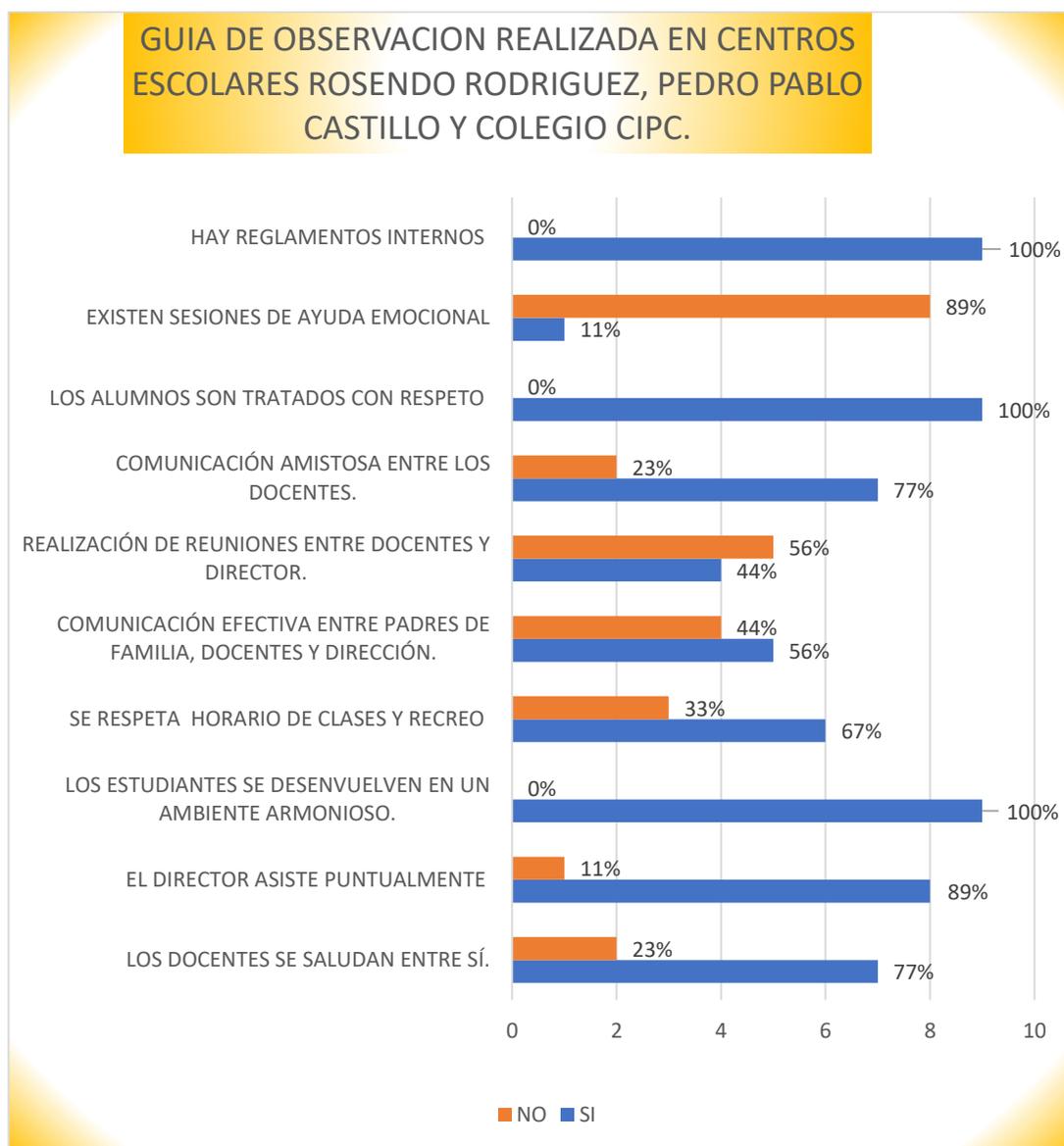
He2. Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares

He3. El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

Organización y clasificación de los datos según la guía de observación.

No.	ASPECTOS A OBSERVAR	Si	%	No	%	Total
1	Se observa que los docentes se saludan entre sí.	7	77%	2	23%	100%
2	El director asiste puntualmente a las labores.	8	89%	1	11%	100%
3	Los estudiantes se desenvuelven en un ambiente armonioso.	9	100%	0	0%	100%
4	Se respeta los cambios de hora de clase y recreos según horario.	6	67%	3	33 %	100%
5	Se observa una comunicación efectiva entre padres de familia, docentes y dirección.	5	56%	4	44%	100%
6	Se observa la realización de reuniones entre docentes y director.	4	44%	5	56%	100%
7	Se observa una comunicación amistosa entre los docentes.	7	77%	2	23%	100%
8	Los alumnos son tratados con respeto por parte de los docentes.	9	100%	0	0%	100%
9	Existen sesiones de ayuda emocional para docentes, padres de familia y estudiantes.	1	11%	8	89%	100%
10	Se observa que hay reglamentos internos que permiten la convivencia sana y armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa.	9	100%	0	0%	100%

Figura 3: Guía de observación.



Fuente: Elaboración propia

Después de aplicar el instrumento de guía de observación, realizada en 3 fechas diferentes con la participación de los tres investigadores, haciendo un total de 9 observaciones en diferentes aspectos relacionados con el quehacer educativo: inicialmente observamos que un 100% de los estudiantes se desenvuelven en un ambiente armonioso,

entre ellos y docentes, seguidamente el 100% de los alumnos son tratados con respeto por parte de los docentes, existiendo respeto mutuo, también paralelamente el 100% cumple con reglamentos internos que permiten la convivencia sana y armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa el cual según lo acordado.

Antes que nada se observa que el 89% de los directores asiste puntualmente a sus labores al centro escolar , al mismo tiempo el 77% de los docentes se saludan entre sí como compañeros de trabajo , por otra parte el 77% se observó una comunicación amistosa entre los docentes como compañeros de trabajo , en cuanto el 67% se observa que se respeta los cambios de hora de clase y recreos según horario establecidos por dirección del centro escolar, asimismo se puede decir que en un 56% existe una comunicación efectiva entre padres de familia, docentes y dirección; más de la mitad que opinan que es efectiva.

De la misma forma en un 89% no se observó sesiones de ayuda emocional para docentes, padres de familia y estudiantes por no estar planificadas en fecha de visitas a dichos centros educativos; por consiguiente, en el 56% no existe la realización de reuniones entre docentes y director en fechas establecidas durante nuestra visita.

4.1.3. Del Cuestionario Dirigido a docentes.

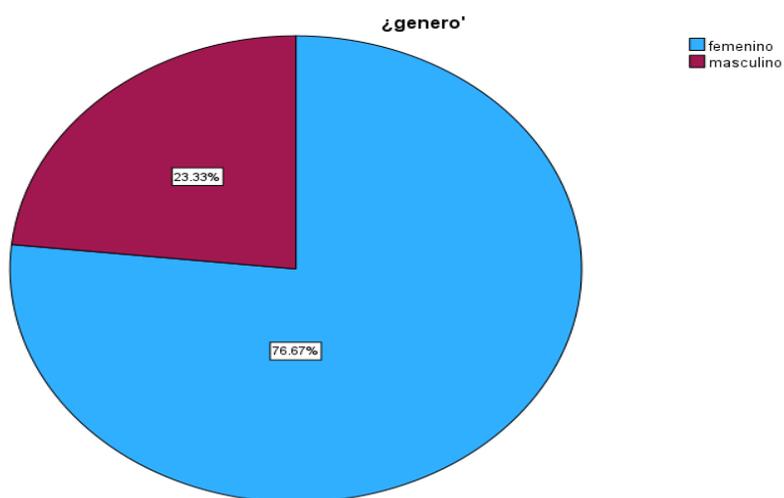
4.1.3.1. Variables Socio – Demográficas

A continuación, se muestran los resultados de las variables socio – demográficas género, edad y título académico.

TABLA 5: Género de la población docente.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	23	77 %
Masculino	7	23 %
Total	30	100 %

FIGURA 4: Género de la población docente en porcentajes.

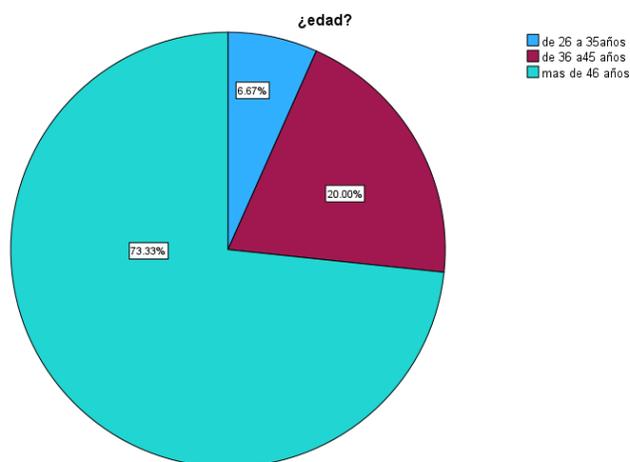


Interpretación: Al administrar el cuestionario a la población de docentes para conocer sobre su género se obtuvo como resultado que el 77 % de los encuestados fueron femeninos y el 23 % masculinos, en lo que se pudo observar que la mayoría de docentes participantes fueron del sexo femenino.

TABLA 6: Edad de la población docente

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 26 a 35 años	2	7 %
De 36 a 45 años	6	20 %
Más de 46 años	22	73 %
Total	30	100 %

FIGURA 5: Edad de la población docente en porcentajes

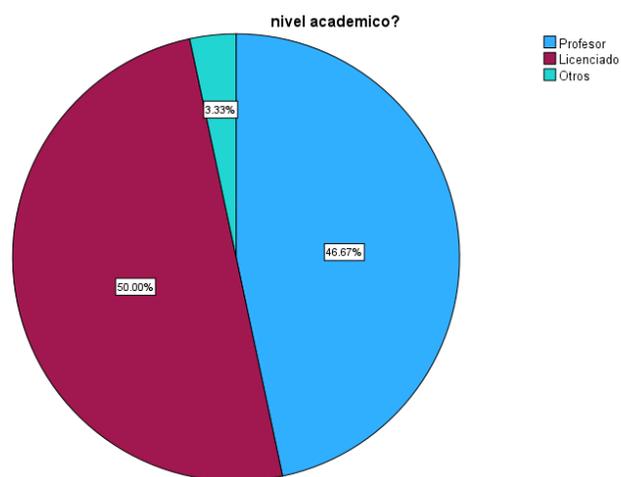


Interpretación: Respecto a la edad de los docentes encuestados, y después de obtener los resultados del programa estadístico, se puede afirmar que el 7 % están en el rango de 26 a 35 años, el 20 % se encuentran en el rango de 36 a 45 años y el 73 % pertenecen al rango de más de 46 años.

TABLA 7: Nivel académico de la población docente.

NIVEL ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesor	14	47 %
Licenciado	15	50 %
Otros	1	3 %
Total	30	100 %

FIGURA 6: Nivel académico de la población docente en porcentajes.



Interpretación: Respecto al nivel académico de los docentes encuestados, y después de obtener los resultados del programa estadístico, se puede afirmar que el 47 % están en el rango de Profesor, el 50 % se encuentran en el rango de Licenciado y el 3 % pertenecen al rango de Otros.

4.1.3.2 De la prueba de hipótesis

En este apartado se presentan los datos en tablas de respuestas cruzadas que corresponde a la información emitida por los docentes consultados en esta investigación.

Hipótesis de investigación.

Hg: La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

Hipótesis específica

He1. La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

TABLA 8: Cruce de preguntas No. 1 y No. 16

H0: El hecho de que el administrador establezca actividades académico administrativas anuales es independiente a que el personal docente proporcione horarios de atención a los padres de familia.

H1: El hecho de que el administrador establezca actividades académico administrativas anuales es dependiente a que el personal docente proporcione horarios de atención a los padres de familia.

Margen de error: 0.05

			1 ¿El administrador establece actividades académicas administrativas anuales?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
16 ¿El personal docente proporciona horarios de atención a los padres de familia?	Totalmente de acuerdo	Recuento	6	2	1	0	9
		Frecuencia esperada	2.4	4.8	1.5	.3	9.0
	De acuerdo	Recuento	2	9	3	0	14
		Frecuencia esperada	3.7	7.5	2.3	.5	14.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	.3	.5	.2	.0	1.0
	En desacuerdo	Recuento	0	3	0	1	4
		Frecuencia esperada	1.1	2.1	.7	.1	4.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	1	1	0	2
		Frecuencia esperada	.5	1.1	.3	.1	2.0
Total		Recuento	8	16	5	1	30
		Frecuencia esperada	8.0	16.0	5.0	1.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 19.81 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 21

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 19.81 es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 21, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que el administrador establezca actividades académico administrativas anuales es independiente a que el personal docente proporcione horarios de atención a los padres de familia.

TABLA 9: Cruce de preguntas No. 8 y No. 23

H0: El hecho de que el trabajo docente sea supervisado por el director de manera constante es independiente de que los docentes presenten planificaciones de sus clases.

H1: El hecho de que el trabajo docente sea supervisado por el director de manera constante es dependiente de que los docentes presenten planificaciones de sus clases.

Margen de error: 0.05

			8 ¿El trabajo docente es supervisado por el director de manera constante?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
23 ¿Los docentes presentan planificaciones de sus clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	5	5	0	0	10
		Frecuencia esperada	4.3	4.0	1.0	.7	10.0
	De acuerdo	Recuento	8	4	3	1	16
		Frecuencia esperada	6.9	6.4	1.6	1.1	16.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	2	0	0	2
		Frecuencia esperada	.9	.8	.2	.1	2.0
	En desacuerdo	Recuento	0	1	0	1	2
		Frecuencia esperada	.9	.8	.2	.1	2.0
Total	Recuento	13	12	3	2	30	
	Frecuencia esperada	13.0	12.0	3.0	2.0	30.0	

Chi cuadrado del SPSS = 14.06 y Chi cuadrado con 9 grados de libertad = 16.92

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 14.06 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 16.92, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que el trabajo docente sea supervisado por el director de manera constante es independiente de que los docentes presenten planificaciones de sus clases.

TABLA 10: Cruce de preguntas No. 13 y No. 28

H0: El hecho de que se promueva un trato respetuoso entre el personal docente es independiente de que las ordenes sean dadas con amabilidad.

H1: El hecho de que se promueva un trato respetuoso entre el personal docente es dependiente de que las ordenes sean dadas con amabilidad.

Margen de error: 0.05

			13 ¿Se promueve un trato respetuoso entre el personal docente?				Total	
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
28 ¿Las ordenes dadas con amabilidad?	Totalmente de acuerdo	Recuento	8	0	0	0	0	8
		Frecuencia esperada	3.5	2.9	.5	.5	.5	8.0
	De acuerdo	Recuento	4	10	0	0	1	15
		Frecuencia esperada	6.5	5.5	1.0	1.0	1.0	15.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	0	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	.4	.4	.1	.1	.1	1.0
	En desacuerdo	Recuento	1	1	1	2	0	5
		Frecuencia esperada	2.2	1.8	.3	.3	.3	5.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Frecuencia esperada	.4	.4	.1	.1	.1	1.0
Total		Recuento	13	11	2	2	2	30
		Frecuencia esperada	13.0	11.0	2.0	2.0	2.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 56.11 y Chi cuadrado con 16 grados de libertad = 26.3

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 56.11 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 26.3, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que se promueva un trato respetuoso entre el personal docente es independiente de que las ordenes sean dadas con amabilidad.

He2. Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

TABLA 11: Cruce de preguntas No. 3 y No. 18

H0: El hecho que el director de a conocer un cronograma de reuniones del personal docente es independiente para que el personal docente sea puntual en su jornada de trabajo.

H1: El hecho que el director de a conocer un cronograma de reuniones del personal docente es dependiente para que el personal docente sea puntual en su jornada de trabajo.

Margen de error: 0.05

			3 ¿Se da a conocer un cronograma de reuniones del personal docente?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
18 ¿El personal docente es puntual en su jornada de trabajo.?	Totalmente de acuerdo	Recuento	4	7	3	1	15
		Frecuencia esperada	3.0	6.0	5.0	1.0	15.0
	De acuerdo	Recuento	2	5	5	1	13
		Frecuencia esperada	2.6	5.2	4.3	.9	13.0
	En desacuerdo	Recuento	0	0	2	0	2
		Frecuencia esperada	.4	.8	.7	.1	2.0
Total		Recuento	6	12	10	2	30
		Frecuencia esperada	6.0	12.0	10.0	2.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 5.57 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 12.59

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 5.57 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 12.59, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho que el director de a conocer un cronograma de reuniones del personal docente es independiente para que el personal docente sea puntual en su jornada de trabajo.

TABLA 12: Cruce de preguntas No. 4 y No. 19

H0: El hecho de que los docentes realicen diferentes reuniones con los padres de familia es independiente para que los docentes sean escuchados por el administrador al exponer sus dificultades.

H1: El hecho de que los docentes realicen diferentes reuniones con los padres de familia es dependiente para que los docentes sean escuchados por el administrador al exponer sus dificultades.

Margen de error: 0.05

			4 ¿Los docentes realizan diferentes reuniones con los padres de familia?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
19 ¿Los docentes son escuchados por el administrador al exponer sus dificultades?	Totalmente de acuerdo	Recuento	9	3	0	1	13
		Frecuencia esperada	5.2	5.6	.4	1.7	13.0
	De acuerdo	Recuento	3	9	1	2	15
		Frecuencia esperada	6.0	6.5	.5	2.0	15.0
	En desacuerdo	Recuento	0	1	0	1	2
		Frecuencia esperada	.8	.9	.1	.3	2.0
	Total	Recuento	12	13	1	4	30
		Frecuencia esperada	12.0	13.0	1.0	4.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 10.61 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 12.59

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 10.61 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 12.59, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que los docentes realicen diferentes reuniones con los padres de familia es independiente para que los docentes sean escuchados por el administrador al exponer sus dificultades.

TABLA 13: Cruce de preguntas No. 5 y No. 20

H0: El hecho de que la dirección esté informada del rendimiento académico de los estudiantes es independiente de que el personal docente mantenga la atención de sus estudiantes durante las clases.

H1: El hecho de que la dirección esté informada del rendimiento académico de los estudiantes es dependiente de que el personal docente mantenga la atención de sus estudiantes durante las clases.

Margen de error: 0.05

			5 ¿La dirección está informada del rendimiento académico de los estudiantes?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	Totalmente en desacuerdo	
20 ¿El personal docente mantiene la atención de sus estudiantes durante las clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	2	1	0	1	4
		Frecuencia esperada	2.0	1.6	.1	.3	4.0
	De acuerdo	Recuento	5	8	0	0	13
		Frecuencia esperada	6.5	5.2	.4	.9	13.0
	Indiferente o neutro	Recuento	2	2	0	1	5
		Frecuencia esperada	2.5	2.0	.2	.3	5.0
	En desacuerdo	Recuento	5	1	1	0	7
		Frecuencia esperada	3.5	2.8	.2	.5	7.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	.5	.4	.0	.1	1.0
	Total	Recuento	15	12	1	2	30
		Frecuencia esperada	15.0	12.0	1.0	2.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 12.92 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 21

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 12.92 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 21, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que la dirección esté informada del rendimiento académico de los estudiantes es independiente de que el personal docente mantenga la atención de sus estudiantes durante las clases.

TABLA 14: Cruce de preguntas No. 9 y No. 24

H0: El hecho de que se gestionen recursos en beneficio de la institución es independiente de que los docentes y director participen en las actividades escolares del Plan Escolar Anual.

H1: El hecho de que se gestionen recursos en beneficio de la institución es dependiente de que los docentes y director participen en las actividades escolares del Plan Escolar Anual.

Margen de error: 0.05

			9 ¿Se gestionan recursos en beneficio de la institución?				Total	
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
24 ¿Los docentes y director participan en las actividades escolares del Plan Escolar Anual?	Totalmente de acuerdo	Recuento	7	1	2	0	0	10
		Frecuencia esperada	4.0	3.0	1.7	.3	1.0	10.0
	De acuerdo	Recuento	5	7	2	0	2	16
		Frecuencia esperada	6.4	4.8	2.7	.5	1.6	16.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	0	1	0	1	2
		Frecuencia esperada	.8	.6	.3	.1	.2	2.0
	En desacuerdo	Recuento	0	1	0	1	0	2
		Frecuencia esperada	.8	.6	.3	.1	.2	2.0
	Total	Recuento	12	9	5	1	3	30
		Frecuencia esperada	12.0	9.0	5.0	1.0	3.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 27.77 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 21

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 27.77 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 21, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que se gestionen recursos en beneficio de la institución es dependiente de que los docentes y director participen en las actividades escolares del Plan Escolar Anual.

TABLA 15: Cruce de preguntas No. 12 y No. 27

H0: El hecho de que el administrador aplique estrategias de motivación para lograr efectividad en el trabajo es independiente de que el personal docente use los recursos tecnológicos en clases.

H1: El hecho de que el administrador aplique estrategias de motivación para lograr efectividad en el trabajo es dependiente de que el personal docente use los recursos tecnológicos en clases.

Margen de error: 0.05

			12 ¿El administrador aplica estrategias de motivación para lograr efectividad en el trabajo?				Total	
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
27 personal docente usa los recursos tecnológicos en clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	6	1	1	1	0	9
		Frecuencia esperada	2.4	3.6	1.5	1.2	.3	9.0
	De acuerdo	Recuento	0	11	4	1	1	17
		Frecuencia esperada	4.5	6.8	2.8	2.3	.6	17.0
	Indiferente o neutro	Recuento	1	0	0	1	0	2
		Frecuencia esperada	.5	.8	.3	.3	.1	2.0
	En desacuerdo	Recuento	1	0	0	1	0	2
		Frecuencia esperada	.5	.8	.3	.3	.1	2.0
Total		Recuento	8	12	5	4	1	30
		Frecuencia esperada	8.0	12.0	5.0	4.0	1.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 23.68 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 21

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 23.68 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 21, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir El hecho de que el administrador aplique estrategias de motivación para lograr efectividad en el trabajo es independiente de que el personal docente use los recursos tecnológicos en clases.

TABLA 16: Cruce de preguntas No. 14 y No. 29

H0: El hecho de que se valoren los intereses y opiniones entre los docentes es independiente que los esfuerzos en el trabajo docente sean valorados.

H1: El hecho de que se valoren los intereses y opiniones entre los docentes es dependiente que los esfuerzos en el trabajo docente sean valorados.

Margen de error: 0.05

			14 ¿Se valoran los intereses y opiniones entre los docentes?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
29 ¿Los esfuerzos en el trabajo docente son valorados?	Totalmente de acuerdo	Recuento	5	2	0	0	7
		Frecuencia esperada	2.1	2.6	1.4	.7	7.0
	De acuerdo	Recuento	2	6	2	1	11
		Frecuencia esperada	3.3	4.0	2.2	1.1	11.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	1	4	0	5
		Frecuencia esperada	1.5	1.8	1.0	.5	5.0
	En desacuerdo	Recuento	2	2	0	2	6
		Frecuencia esperada	1.8	2.2	1.2	.6	6.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	.3	.4	.2	.1	1.0
	Total	Recuento	9	11	6	3	30
		Frecuencia esperada	9.0	11.0	6.0	3.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 53.58 y Chi cuadrado con 16 grados de libertad = 26.3

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 53.58 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 26.3, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que se valoren los intereses y opiniones entre los docentes es dependiente que los esfuerzos en el trabajo docente sean valorados.

He3. El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

TABLA 17: Cruce de preguntas No. 2 y No. 17

H0: El hecho de que el director promueve alianzas comunitarias en el centro escolar es independiente de que se promuevan actividades de auto cuidado.

H1: El hecho de que el director promueve alianzas comunitarias en el centro escolar es dependiente de que se promuevan actividades de auto cuidado.

Margen de error: 0.05

			2 ¿El director promueve alianzas comunitarias en el centro escolar?				Total	
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
17 ¿Se promueven actividades de auto cuidado?	Totalmente de acuerdo	Recuento	1	4	1	1	0	7
		Frecuencia esperada	1.9	3.3	.9	.7	.2	7.0
	De acuerdo	Recuento	2	4	1	0	1	8
		Frecuencia esperada	2.1	3.7	1.1	.8	.3	8.0
	Indiferente o neutro	Recuento	3	2	1	1	0	7
		Frecuencia esperada	1.9	3.3	.9	.7	.2	7.0
	En desacuerdo	Recuento	1	2	1	0	0	4
		Frecuencia esperada	1.1	1.9	.5	.4	.1	4.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	2	0	1	0	4
		Frecuencia esperada	1.1	1.9	.5	.4	.1	4.0
	Total	Recuento	8	14	4	3	1	30
		Frecuencia esperada	8.0	14.0	4.0	3.0	1.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 7.86 y Chi cuadrado con 16 grados de libertad = 26.3

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 7.86 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 26.3, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que el director promueve alianzas comunitarias en el centro escolar es independiente de que se promuevan actividades de auto cuidado.

TABLA 18: Cruce de preguntas No. 6 y No. 21

H0: El hecho de que se elaboren estrategias para superar resultados académicos desfavorables es independiente de que haya reconocimiento de los logros adquiridos de cada docente.

H1: El hecho de que se elaboren estrategias para superar resultados académicos desfavorables es dependiente de que haya reconocimiento de los logros adquiridos de cada docente.

Margen de error: 0.05

			6 ¿Se elaboran estrategias para superar resultados académicos desfavorables?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
21 ¿Hay reconocimiento de los logros adquiridos de cada docente?	Totalmente de acuerdo	Recuento	4	0	0	0	4
		Frecuencia esperada	1.6	2.0	.3	.1	4.0
	De acuerdo	Recuento	6	7	1	0	14
		Frecuencia esperada	5.6	7.0	.9	.5	14.0
	Indiferente o neutro	Recuento	1	3	0	1	5
		Frecuencia esperada	2.0	2.5	.3	.2	5.0
	En desacuerdo	Recuento	0	2	1	0	3
		Frecuencia esperada	1.2	1.5	.2	.1	3.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	3	0	0	4
		Frecuencia esperada	1.6	2.0	.3	.1	4.0
	Total	Recuento	12	15	2	1	30
		Frecuencia esperada	12.0	15.0	2.0	1.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 17.40 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 21

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 17.40 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 21, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que se elaboren estrategias para superar resultados académicos desfavorables es independiente de que haya reconocimiento de los logros adquiridos de cada docente.

TABLA 19: Cruce de preguntas No. 7 y No. 22

H0: El hecho de que la ley de la carrera docente se respete es independiente de que los conflictos entre el personal docente se resuelvan con imparcialidad.

H1: El hecho de que la ley de la carrera docente se respete es dependiente de que los conflictos entre el personal docente se resuelvan con imparcialidad.

Margen de error: 0.05

			7 ¿La ley de la carrera docente se respeta?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	Totalmente en desacuerdo	
22 ¿Los conflictos entre el personal docente se resuelven con imparcialidad?	Totalmente de acuerdo	Recuento	7	3	1	1	12
		Frecuencia esperada	4.8	4.8	1.2	1.2	12.0
	De acuerdo	Recuento	5	6	2	2	15
		Frecuencia esperada	6.0	6.0	1.5	1.5	15.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	.4	.4	.1	.1	1.0
	En desacuerdo	Recuento	0	2	0	0	2
		Frecuencia esperada	.8	.8	.2	.2	2.0
	Total	Recuento	12	12	3	3	30
		Frecuencia esperada	12.0	12.0	3.0	3.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 6.75 y Chi cuadrado con 9 grados de libertad = 16.92

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 6.75 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 16.92, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que El hecho de que la ley de la carrera docente se respete es independiente de que los conflictos entre el personal docente se resuelvan con imparcialidad.

TABLA 20: Cruce de preguntas No. 10 y No. 25

H0: El hecho de que, como docentes, participen en la toma de decisiones institucionales, es independiente de que el diálogo entre dirección y docentes sea constante.

H1: El hecho de que, como docentes, participen en la toma de decisiones institucionales, es dependiente de que el diálogo entre dirección y docentes sea constante.

Margen de error: 0.05

			10 ¿Como docentes, participamos en la toma de decisiones institucionales?				Total	
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
25 ¿El diálogo entre dirección docentes es constante?	Totalmente de acuerdo	Recuento	9	0	0	0	9	
		Frecuencia esperada	3.0	3.0	2.1	.3	.6	9.0
	De acuerdo	Recuento	1	8	4	0	0	13
		Frecuencia esperada	4.3	4.3	3.0	.4	.9	13.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	0	2	1	0	3
		Frecuencia esperada	1.0	1.0	.7	.1	.2	3.0
	En desacuerdo	Recuento	0	2	1	0	1	4
		Frecuencia esperada	1.3	1.3	.9	.1	.3	4.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Frecuencia esperada	.3	.3	.2	.0	.1	1.0
	Total	Recuento	10	10	7	1	2	30
		Frecuencia esperada	10.0	10.0	7.0	1.0	2.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 55.81 y Chi cuadrado con 16 grados de libertad = 26.3

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 55.81 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 26.3, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que, como docentes, participen en la toma de decisiones institucionales, es independiente de que el diálogo entre dirección y docentes sea constante.

TABLA 21: Cruce de preguntas No. 11 y No. 26

H0: El hecho de que los docentes sean escuchados por el del director es independiente de que el administrador de seguimiento para superar los conflictos internos de la institución.

H1: El hecho de que los docentes sean escuchados por parte del director es dependiente de que el administrador de seguimiento para superar los conflictos internos de la institución.

Margen de error: 0.05

		11 ¿Los docentes somos escuchados por parte del director?					Total	
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
26 ¿El administrador de seguimiento para superar los conflictos internos de la institución?	Totalmente de acuerdo	Recuento	8	0	0	0	0	8
		Frecuencia esperada	2.7	3.5	1.1	.5	.3	8.0
	De acuerdo	Recuento	1	9	0	0	0	10
		Frecuencia esperada	3.3	4.3	1.3	.7	.3	10.0
	Indiferente o neutro	Recuento	1	1	3	0	0	5
		Frecuencia esperada	1.7	2.2	.7	.3	.2	5.0
	En desacuerdo	Recuento	0	2	0	2	0	4
		Frecuencia esperada	1.3	1.7	.5	.3	.1	4.0
	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	1	1	0	1	3
		Frecuencia esperada	1.0	1.3	.4	.2	.1	3.0
Total	Recuento	10	13	4	2	1	30	
	Frecuencia esperada	10.0	13.0	4.0	2.0	1.0	30.0	

Chi cuadrado del SPSS = 58.13 y Chi cuadrado con 16 grados de libertad = 26.3

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 58.13 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 26.3, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que los docentes sean escuchados por parte del director es independiente de que el administrador de seguimiento para superar los conflictos internos de la institución.

TABLA 22: Cruce de preguntas No. 15 y No. 30

H0: El hecho de que el administrador se muestre imparcial en momentos de conflicto no es independiente de que colabore en conjunto con el personal docente para buscar soluciones.

H1: El hecho de que el administrador se muestre imparcial en momentos de conflicto es independiente de que colabore en conjunto con el personal docente para buscar soluciones.

Margen de error: 0.05

		15 ¿El administrador se muestra imparcial en momentos de conflicto?					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	Recuento	5	0	1	2	0	8
	Frecuencia esperada	1.9	2.7	1.6	1.6	.3	8.0
30 ¿El administrador De acuerdo colabore en conjunto con el personal docente para buscar soluciones en el quehacer educativo?	Recuento	1	8	1	0	0	10
	Frecuencia esperada	2.3	3.3	2.0	2.0	.3	10.0
Indiferente o neutro	Recuento	0	2	4	1	0	7
	Frecuencia esperada	1.6	2.3	1.4	1.4	.2	7.0
En desacuerdo	Recuento	0	0	0	3	0	3
	Frecuencia esperada	.7	1.0	.6	.6	.1	3.0
Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1	2
	Frecuencia esperada	.5	.7	.4	.4	.1	2.0
Total	Recuento	7	10	6	6	1	30
	Frecuencia esperada	7.0	10.0	6.0	6.0	1.0	30.0

Chi cuadrado del SPSS = 52.65 y Chi cuadrado con 16 grados de libertad = 26.3

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 56.11 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 26.3, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que el administrador se muestre imparcial en momentos de conflicto es independiente de que colabore en conjunto con el personal docente para buscar soluciones.

4.1.4. Del Cuestionario Dirigido a padres de familia.

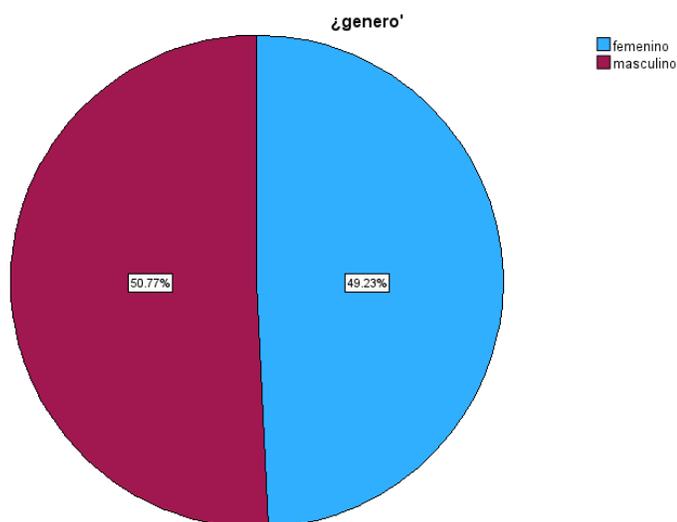
4.1.4.1. Variables Socio – Demográficas

Las variables socio – demográficas describen a partir de tres características la población que fue objeto de estudio. Entre las que se encuentran: género, edad y nivel académico.

TABLA 23: Género de la población padres de familia

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	32	49 %
Masculino	33	51 %
Total	65	100 %

FIGURA 7: Género de la población de padres de familia en porcentajes

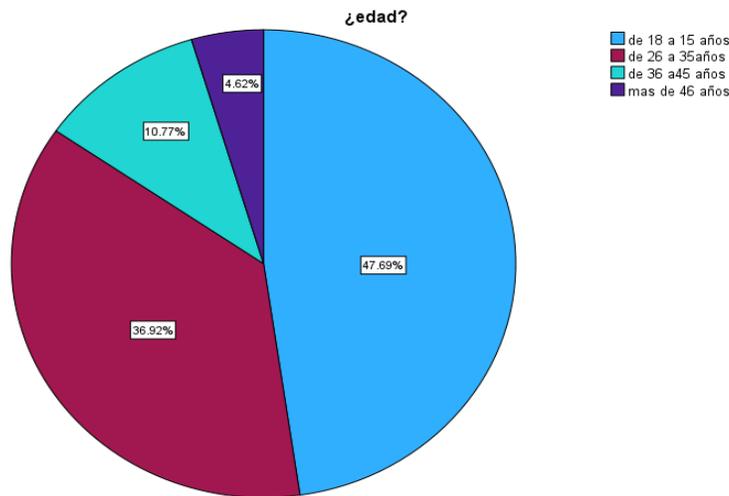


Interpretación: Al analizar la variable de género en el cuestionario dirigido a los padres de familia se puede afirmar que el 51 % fueron femenino y el 49 % masculino, de esta manera se observa que hay una mínima diferencia entre un género y el otro que apenas es del 1%.

TABLA 24: Edad de la población padres de familia

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	31	47 %
De 26 a 35 años	24	37 %
De 36 a 45 años	7	11 %
Más de 46 años	3	5 %
Total	65	100.0 %

FIGURA 8: Edad de la población de padres de familia en porcentajes

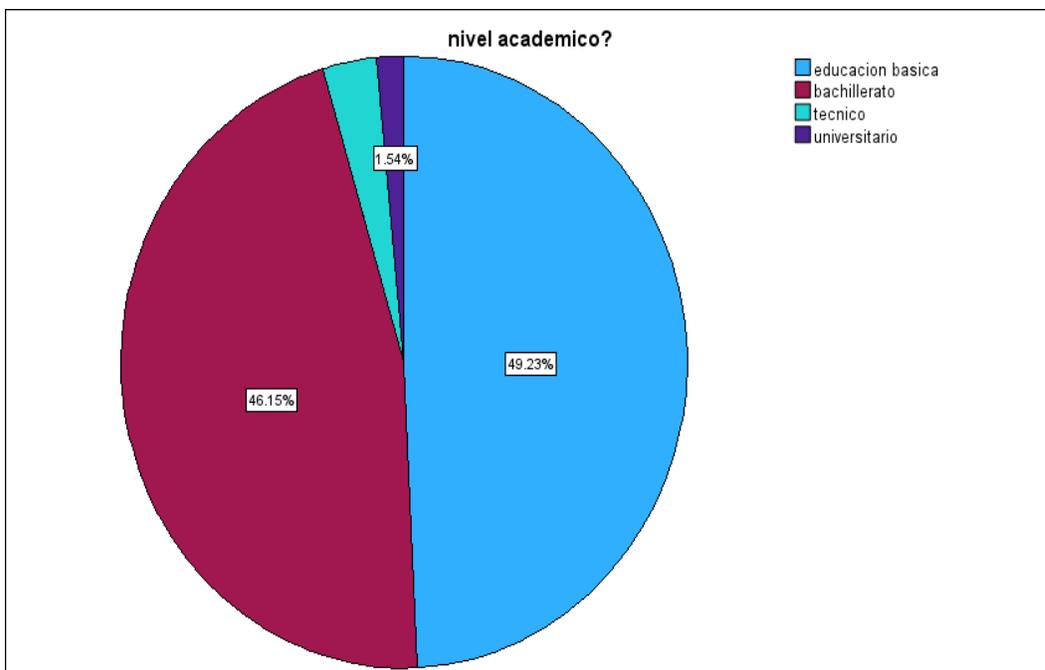


Interpretación: Se puede decir que la variable presente referida a las edades de los encuestados nos muestra que el 47% tienen de 18 a 25 años y las edades con menor frecuencia con un 5% corresponde a más de 46 años, de 26 a 35 años un 37% y de 36 a 45 años le corresponde un porcentaje del 11%.

TABLA 25: Nivel académico de la población padres de familia

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	32	49 %
Bachillerato	30	46 %
Técnico	2	3 %
Universitario	1	2 %
Total	65	100.0 %

FIGURA 9: Nivel académico de la población de padres de familia en porcentajes



Interpretación: Después de recolectar la información referida al nivel académico se llega a la conclusión que los encuestados tienen en un 49% educación básica, 46% han cursado bachillerato, un 3% son técnicos y solamente un 2% tiene estudios universitarios.

4.1.4.2. De la prueba de hipótesis

En este apartado se presentan los datos en tablas de respuestas cruzadas que corresponde a la información emitida por los padres de familia consultados en esta investigación.

Hipótesis de investigación.

Hg: La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

Hipótesis específicas

He1. La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

TABLA 26: Cruce de preguntas No. 1 y No. 11

H0: El hecho de que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales es independiente de que los profesores sean puntuales en su jornada de trabajo.

H1: El hecho de que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales es dependiente de que los profesores sean puntuales en su jornada de trabajo.

Margen de error: 0.05

			1 ¿El director establece fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
11 ¿los profesores son puntuales en su jornada de trabajo?	Totalmente de acuerdo	Recuento	28	1	0	29
		Recuento esperado	14.7	13.8	.4	29.0
	De acuerdo	Recuento	2	30	1	33
		Recuento esperado	16.8	15.7	.5	33.0
	Indiferente o neutro	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	1.0	1.0	.0	2.0
	En desacuerdo	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	.5	.5	.0	1.0
Total		Recuento	33	31	1	65
		Recuento esperado	33.0	31.0	1.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 53.62 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 12.59

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 53.62 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 12.59, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales es dependiente de que los profesores sean puntuales en su jornada de trabajo.

TABLA 27: Cruce de preguntas No. 7 y No. 17

H0: El hecho que el director capacite a los profesores para mejorar la enseñanza es independiente de que los profesores usen los recursos tecnológicos en clases.

H1: El hecho que el director capacite a los profesores para mejorar la enseñanza es dependiente de que los profesores usen los recursos tecnológicos en clases.

Margen de error 0.05

		7 ¿El director capacita a los profesores para mejorar la enseñanza?		Total		
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo			
17 ¿Los profesores usan los recursos tecnológicos en clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	19	7	26	
		Recuento esperado	12.8	13.2	26.0	
	De acuerdo	Recuento	10	25	35	
		Recuento esperado	17.2	17.8	35.0	
	Indiferente o neutro	Recuento	2	1	3	
		Recuento esperado	1.5	1.5	3.0	
	En desacuerdo	Recuento	1	0	1	
		Recuento esperado	.5	.5	1.0	
	Total		Recuento	32	33	65
			Recuento esperado	32.0	33.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 13.29 y Chi cuadrado con 3 grados de libertad = 5.99

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 13.29 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 5.99, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que el director capacite a los profesores para mejorar la enseñanza es independiente de que los profesores usen los recursos tecnológicos en clases.

TABLA 28: Cruce de preguntas No. 8 y No. 18

H0: El hecho de promover un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil es independiente de obtener un diálogo constante entre dirección y padres de familia.

H1: El hecho de promover un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil es dependiente de obtener un diálogo constante entre dirección y padres de familia.

Margen de error: 0.05

			8 ¿Se promueve un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
18 ¿el dialogo entre dirección y padres de familia es constante .?	Totalmente de acuerdo	Recuento	12	13	1	1	27
		Recuento esperado	12.9	11.2	2.5	.4	27.0
	De acuerdo	Recuento	16	14	4	0	34
		Recuento esperado	16.2	14.1	3.1	.5	34.0
	Indiferente o neutro	Recuento	2	0	1	0	3
		Recuento esperado	1.4	1.2	.3	.0	3.0
	En desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	.5	.4	.1	.0	1.0
	Total	Recuento	31	27	6	1	65
		Recuento esperado	31.0	27.0	6.0	1.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 7.33 y Chi cuadrado con 9 grados de libertad = 16.9

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 7.33 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 16.9, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la H0. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de promover un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil es independiente de obtener un diálogo constante entre dirección y padres de familia.

He2. Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

TABLA 29: Cruce de preguntas No. 3 y No. 13

H0: El hecho que la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes es independiente de la atención que los estudiantes prestan durante las clases a sus profesores.

H1: El hecho que la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes es dependiente de la atención que los estudiantes prestan durante las clases a sus profesores.

Margen de error: 0.05

			3 ¿La dirección informa a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes?		Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	
13 ¿Los profesores mantienen la atención de los estudiantes durante las clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	22	9	31
		Frecuencia esperada	15.7	15.3	31.0
	De acuerdo	Recuento	11	23	34
		Frecuencia esperada	17.3	16.7	34.0
Total		Recuento	33	32	65
		Frecuencia esperada	33.0	32.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 9.67 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 1

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 9.67 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 3.84, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes es dependiente de la atención que ellos prestan durante las clases.

TABLA 30: Cruce de preguntas No. 4 y No. 14

H0: La acción de hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es independiente de reconocer los logros adquiridos de cada estudiante.

H1: La acción de hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es dependiente de reconocer los logros adquiridos de cada estudiante.

Margen de error: 0.05

			4 ¿Se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
14 ¿se reconocen los logros adquiridos de cada estudiante?	Totalmente de acuerdo	Recuento	23	9	0	0	32
		Recuento esperado	16.2	14.3	1.0	.5	32.0
	De acuerdo	Recuento	10	20	0	0	30
		Recuento esperado	15.2	13.4	.9	.5	30.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	0	2	0	2
		Recuento esperado	1.0	.9	.1	.0	2.0
	En desacuerdo	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	.5	.4	.0	.0	1.0
	Total	Recuento	33	29	2	1	65
		Recuento esperado	33.0	29.0	2.0	1.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 139.69 y Chi cuadrado con 9 grados de libertad = 16.9

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 139.69 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 16.9, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que la acción de hacer

refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es dependiente de reconocer los logros adquiridos de cada estudiante.

TABLA 31: Cruce de preguntas No. 5 y No. 15

H0: La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es independiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

H1: La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es dependiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

Margen de error: 0.05

			5 ¿Existen libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes?		Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	
1 ¿Estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares?	Totalmente de acuerdo	Recuento	32	0	32
		Recuento esperado	17.2	14.8	32.0
	De acuerdo	Recuento	3	30	33
		Recuento esperado	17.8	15.2	33.0
Total		Recuento	35	30	65
		Recuento esperado	35.0	30.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 54.026 y Chi cuadrado con 1 grados de libertad = 3.84

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 54.026 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 3.84, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que la existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es

dependiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

TABLA 32: Cruce de preguntas No. 9 y No. 19

H0: El hecho que se valoren los intereses y opiniones de los padres de familia es independiente de que se valore los esfuerzos en el trabajo estudiantil.

H1: El hecho que se valoren los intereses y opiniones de los padres de familia es dependiente de que se valore los esfuerzos en el trabajo estudiantil.

Margen de error: 0.05

		9 ¿Se valoran los intereses y opiniones de los padres de familia?		Total	
		totalmente de acuerdo	De acuerdo		
19. ¿los esfuerzos en el trabajo estudiantil son valorados ?.	Totalmente de acuerdo	Recuento	21	8	29
		Recuento esperado	13.8	15.2	29.0
	De acuerdo	Recuento	10	26	36
		Recuento esperado	17.2	18.8	36.0
Total		Recuento	31	34	65
		Recuento esperado	31.0	34.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 12.83 y Chi cuadrado con 1 grados de libertad = 3.84

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 12.83 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 3.84, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho que se valoren los intereses y opiniones de los padres de familia es dependiente de que se valore los esfuerzos en el trabajo estudiantil.

He3. El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

TABLA 33: Cruce de preguntas No. 2 y No. 12

H0: El hecho que el director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía es independiente de que se promuevan actividades de habilidades socioemocionales.

H1: El hecho que el director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía es dependiente de que se promuevan actividades de habilidades socio-emocionales.

Margen de error: 0.05

			2. ¿El director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía que colaboran con el centro escolar?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
12 ¿Se promueven actividades de habilidades socio-emocionales?	Totalmente de acuerdo	Recuento	29	1	0	0	30
		Recuento esperado	15.2	13.4	.9	.5	30.0
	De acuerdo	Recuento	3	23	0	0	26
		Recuento esperado	13.2	11.6	.8	.4	26.0
	Indiferente o neutro	Recuento	1	4	2	0	7
		Recuento esperado	3.6	3.1	.2	.1	7.0
	En desacuerdo	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	.5	.4	.0	.0	1.0
		Recuento	0	1	0	0	1

	Totalmente en desacuerdo	Recuento esperado	.5	.4	.0	.0	1.0
Total	Recuento		33	29	2	1	65
	Recuento esperado		33.0	29.0	2.0	1.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 127.794 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 21

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 127.794 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 21, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que el director mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía es dependiente de que se promuevan actividades de habilidades socio-emocionales.

TABLA 34: Cruce de preguntas No. 6 y No. 16

H0: El hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia es independiente de que el director colabore con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas.

H1: El hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia es dependiente de que el director colabore con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas.

Margen de error: 0.05

			6 ¿El director escucha las necesidades de los padres de familia?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
16 ¿el director colabora con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas?	Totalmente de acuerdo	Recuento	13	13	1	1	28
		Recuento esperado	14.2	12.1	.9	.9	28.0
	De acuerdo	Recuento	17	14	1	1	33
		Recuento esperado	16.8	14.2	1.0	1.0	33.0
	Indiferente o neutro	Recuento	2	1	0	0	3
		Recuento esperado	1.5	1.3	.1	.1	3.0
	En desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	.5	.4	.0	.0	1.0
	Total	Recuento	33	28	2	2	65
		Recuento esperado	33.0	28.0	2.0	2.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 1.6 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 16.9

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 1.6 y es menor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 16.9, se rechaza la H1 y se establece la tendencia por aceptar la Ho. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia es independiente de que el director colabore con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas.

4.1.5. Del Cuestionario Dirigido a Estudiantes.

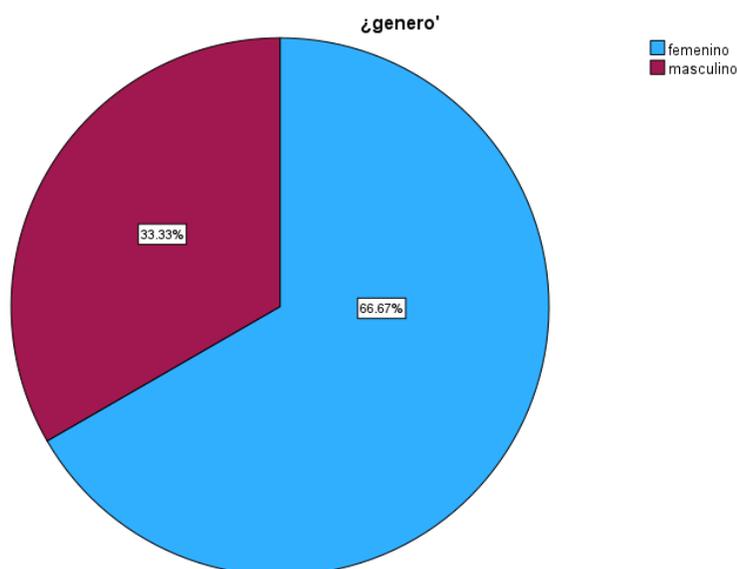
4.1.5.1. Variables Socio – Demográficas

Las variables socio – demográficas describen a partir de tres características la población que fue objeto de estudio. Entre las que se encuentran: género, edad y nivel de estudio.

TABLA 35: Género de la población de estudiantes

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	100	67 %
Masculino	50	33%
Total	150	100 %

FIGURA 10: Género de la población de estudiantes en porcentajes

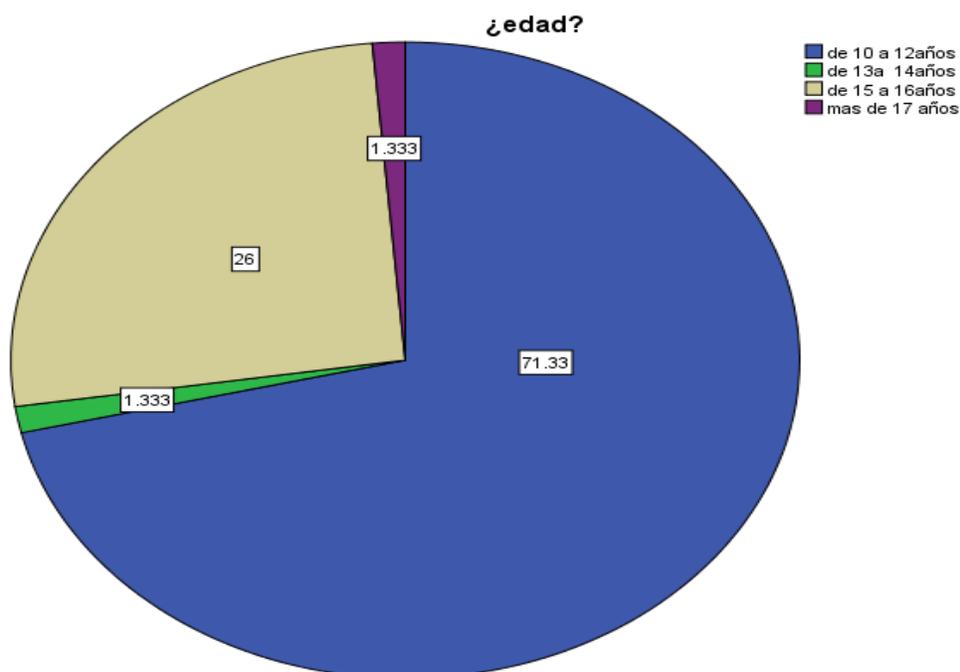


Interpretación: Se preguntó a la población encuestada sobre su género, y se obtuvo que el 67 % de la población es de género femenino contra un 33% que pertenece al género masculino, predominando el género femenino en los centros escolares que pertenecen a la investigación.

TABLA 36: Edad de la población de estudiantes.

EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 10 a 12años	107	71%
De 13 a 14años	2	2%
De 15 a 16años	39	26%
Más de 17 años	2	1%
Total	150	100%

FIGURA 11: Edad de la población de estudiantes.



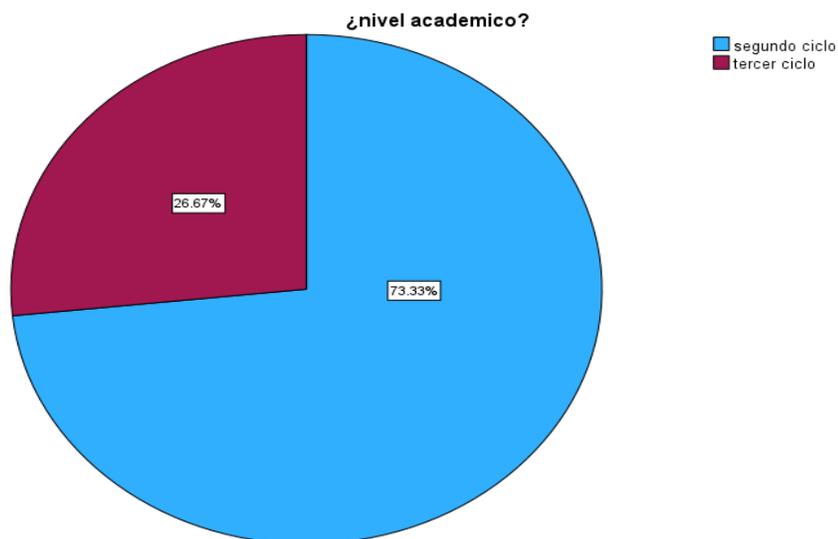
Interpretación: Al consultar las edades de los encuestados se obtuvo como resultado que el 71 % tiene entre 10 y 12 años, mientras que las edades de 13 a 14 años representan el 2 %, de 15 a 16 años ocupa un porcentaje de 26% y las edades de más de 17 años representan un porcentaje del 1%.

TABLA 37: Nivel académico de la población de estudiantes.

NIVEL ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Segundo ciclo	110	73 %
Tercer ciclo	40	27 %
Total	150	100 %

FIGURA 12

Nivel académico de la población de estudiantes en porcentajes.



Interpretación: Al analizar el gráfico y la tabla de frecuencia sobre el nivel académico de los encuestados se descubre que un 73% corresponde a estudiantes de segundo ciclo, representando la mayoría y en un 27% de alumnos de tercer ciclo, siendo éstos minoría.

4.1.5.2. De la prueba de hipótesis

En este apartado se presentan los datos en tablas de respuestas cruzadas que corresponde a la información emitida por los padres de familia consultados en esta investigación.

Hipótesis de investigación.

Hg: La gestión administrativa del director influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Rosendo Rodríguez”, Distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, Distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio CIPC, Distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro en El Salvador.

Hipótesis específicas

He1. La formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional.

TABLA 38: Cruce de preguntas No. 1 y No. 15

H0: El hecho de que el administrador establezca actividades académico-administrativas anuales es independiente de promover actividades de habilidades socio-emocionales.

H1: El hecho de que el administrador establezca actividades académico-administrativas anuales es dependiente de promover actividades de habilidades socio-emocionales.

Margen de error: 0.05

			1 ¿El administrador establece actividades académico-administrativas anuales?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
15 ¿Se promueven actividades de habilidades socio-emocionales.?	Totalmente de acuerdo	Recuento	31	19	0	50
		Frecuencia esperada	36.0	13.7	.3	50.0
	De acuerdo	Recuento	50	20	0	70
		Frecuencia esperada	50.4	19.1	.5	70.0
	Indiferente o neutro	Recuento	27	2	1	30
		Frecuencia esperada	21.6	8.2	.2	30.0
Total		Recuento	108	41	1	150
		Frecuencia esperada	108.0	41.0	1.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 12.86 y Chi cuadrado con 4 grados de libertad = 12.86

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 12.86 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) =9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de que el administrador establezca actividades académico-administrativas anuales es independiente de promover actividades de habilidades socio-emocionales.

TABLA 39: Cruce de preguntas No. 8 y No. 22

H0: La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es independiente para que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

H1: La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es dependiente para que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

Margen de error: 0.05

			8 ¿Existen libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
22 ¿Los profesores mantienen la atención de los estudiantes durante las clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	50	30	10	90
		Frecuencia esperada	42.0	36.0	12.0	90.0
	De acuerdo	Recuento	20	30	10	60
		Frecuencia esperada	28.0	24.0	8.0	60.0
Total		Recuento	70	60	20	150
		Frecuencia esperada	70.0	60.0	20.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 7.14 y Chi cuadrado con grados de libertad 2 = 5.99

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 7.14 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 5.99, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es dependiente para que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

TABLA 40: Cruce de preguntas No. 13 y No. 27

H0: El hecho de que se valoren los intereses y opiniones de los padres de familia es independiente para que el director colabore con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas escolares.

H1: El hecho de que se valoren los intereses y opiniones de los padres de familia es dependiente para que el director colabore con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas escolares.

Margen de error: 0.05

			13 ¿Se valoran los intereses y opiniones de los padres de familia?			Total
			totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
27 ¿El director colabora con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas escolares?	Totalmente de acuerdo	Recuento	20	30	0	50
		Frecuencia esperada	16.7	26.7	6.7	50.0
	De acuerdo	Recuento	30	40	0	70
		Frecuencia esperada	23.3	37.3	9.3	70.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	10	20	30
		Frecuencia esperada	10.0	16.0	4.0	30.0
Total		Recuento	50	80	20	150
		Frecuencia esperada	50.0	80.0	20.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 95.43 y Chi cuadrado con 4 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 95.43 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por

aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que se valoren los intereses y opiniones de los padres de familia es dependiente para que el director colabore con los padres de familia para buscar soluciones a los problemas escolares.

He2. Las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares.

TABLA 41: Cruce de preguntas No. 3 y No. 13

H0: El hecho que la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes es independiente de la atención que los estudiantes prestan durante las clases a sus profesores.

H1: El hecho que la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes es dependiente de la atención que los estudiantes prestan durante las clases a sus profesores.

Margen de error: 0.05

			3 ¿La dirección informa a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes?		Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	
13 ¿Los profesores mantienen la atención de los estudiantes durante las clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	22	9	31
		Frecuencia esperada	15.7	15.3	31.0
	De acuerdo	Recuento	11	23	34
		Frecuencia esperada	17.3	16.7	34.0
Total		Recuento	33	32	65
		Frecuencia esperada	33.0	32.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 9.67 y Chi cuadrado con 12 grados de libertad = 1

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 9.67 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 3.84, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes es dependiente de la atención que los estudiantes prestan durante las clases a sus profesores.

TABLA 42: Cruce de preguntas No. 4 y No. 14

H0: La acción de hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es independiente de reconocer los logros adquiridos de cada estudiante.

H1: La acción de hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es dependiente de reconocer los logros adquiridos de cada estudiante.

Margen de error: 0.05

			4 ¿Se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
14se reconocen los logros adquiridos de cada estudiante?	Totalmente de acuerdo	Recuento	23	9	0	0	32
		Recuento esperado	16.2	14.3	1.0	.5	32.0
	De acuerdo	Recuento	10	20	0	0	30
		Recuento esperado	15.2	13.4	.9	.5	30.0
		Recuento	0	0	2	0	2

	Indiferente o neutro	Recuento esperado	1.0	.9	.1	.0	2.0
	En desacuerdo	Recuento	0	0	0	1	1
Recuento esperado		.5	.4	.0	.0	1.0	
Total	Recuento	33	29	2	1	65	
	Recuento esperado	33.0	29.0	2.0	1.0	65.0	

Chi cuadrado del SPSS = 139.69 y Chi cuadrado con 9 grados de libertad = 16.9

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 139.69 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 16.9, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que la acción de hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es dependiente de reconocer los logros adquiridos de cada estudiante.

TABLA 43: Cruce de preguntas No. 5 y No. 15

H0: La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es independiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares.

H1: La existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es dependiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares.

Margen de error: 0.05

			5 ¿Existen libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes?		Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	
15 ¿Estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares?	Totalmente de acuerdo	Recuento	32	0	32
		Recuento esperado	17.2	14.8	32.0
	De acuerdo	Recuento	3	30	33
		Recuento esperado	17.8	15.2	33.0
Total		Recuento	35	30	65
		Recuento esperado	35.0	30.0	65.0

Chi cuadrado del SPSS = 54.026 y Chi cuadrado con 1 grados de libertad = 3.84

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 54.026 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 3.84, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que la existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes es dependiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares.

TABLA 44: Cruce de preguntas No. 9 y No. 23

H0: El hecho que los padres de familia participen en la toma de decisiones institucionales es independiente de que los profesores usen los recursos tecnológicos para mejorar sus clases.

H1: El hecho que los padres de familia participen en la toma de decisiones institucionales es dependiente de que los profesores usen los recursos tecnológicos para mejorar sus clases.

Margen de error: 0.05

			9 ¿Como padre de familia participa en la toma de decisiones institucionales?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
23 ¿Los profesores usan los recursos tecnológicos en clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	40	20	20	80
		Frecuencia esperada	32.0	32.0	16.0	80.0
	De acuerdo	Recuento	10	40	10	60
		Frecuencia esperada	24.0	24.0	12.0	60.0
	Indiferente o neutro	Recuento	10	0	0	10
		Frecuencia esperada	4.0	4.0	2.0	10.0
Total		Recuento	60	60	30	150
		Frecuencia esperada	60.0	60.0	30.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 41.66 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 41.66 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que los padres de familia participen en la toma de decisiones institucionales es dependiente de que los profesores usen los recursos tecnológicos para mejorar sus clases.

TABLA 45: Cruce de preguntas No. 12 y No. 26

H0: El hecho de promover un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil es independiente de que los profesores proporcionen horario de clase a los padres de familia.

H1: El hecho de promover un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil es independiente de que los profesores proporcionen horario de clase a los padres de familia.

Margen de error: 0.05

			1 2 ¿Se promueve un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
26 ¿Los profesores proporcionan horario de atención a los padres de familia?	Totalmente de acuerdo	Recuento	60	0	20	0	80
		Frecuencia esperada	48.0	10.7	16.0	5.3	80.0
	De acuerdo	Recuento	20	20	10	10	60
		Frecuencia esperada	36.0	8.0	12.0	4.0	60.0
Indiferente o neutro	Recuento	10	0	0	0	10	
	Frecuencia esperada	6.0	1.3	2.0	.7	10.0	
Total	Recuento	90	20	30	10	150	
	Frecuencia esperada	90.0	20.0	30.0	10.0	150.0	

Chi cuadrado del SPSS = 61.11 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 12.6

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 61.11 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 12.6, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho de promover un trato respetuoso entre la comunidad estudiantil es independiente de que los profesores proporcionen horario de atención a los padres de familia.

TABLA 46: Cruce de preguntas No. 14 y No. 28

H0: El hecho que el director no se muestre a favor de nadie en momentos de conflictos es independiente de que el director ayude a los padres de familia a resolver los problemas de los estudiantes.

H1: El hecho que el director no se muestre a favor de nadie en momentos de conflictos es dependiente de que el director ayude a los padres de familia a resolver los problemas de los estudiantes.

Margen de error: 0.05

			14 ¿El director no se muestra a favor de nadie en momentos de conflictos?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
28 ¿El director ayuda a los padres de familia a resolver los problemas de los estudiantes?	Totalmente de acuerdo	Recuento	30	30	10	70
		Frecuencia esperada	18.7	37.3	14.0	70.0
	De acuerdo	Recuento	10	50	0	60
		Frecuencia esperada	16.0	32.0	12.0	60.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	0	20	20
		Frecuencia esperada	5.3	10.7	4.0	20.0
Total		Recuento	40	80	30	150
		Frecuencia esperada	40.0	80.0	30.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 113.84 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 113.84 es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho que el director no se muestre a favor de nadie en momentos de conflictos es dependiente de que el director ayude a los padres de familia a resolver los problemas de los estudiantes.

He3. El buen manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares.

TABLA 47: Cruce de preguntas No. 2 y No. 16

H0: El hecho de que la gestión del administrador promueva alianzas comunitarias en el centro escolar es independiente al reconocimiento de logros adquiridos de cada estudiante.

H1: El hecho de que la gestión del administrador al promueva alianzas comunitarias en el centro escolar es dependiente al reconocimiento de logros adquiridos de cada estudiante.

Margen de error: 0.05

			2 ¿El administrador promueve alianzas comunitarias en el centro escolar?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
16 ¿Se reconocen los logros adquiridos de cada estudiante?	Totalmente de acuerdo	Recuento	30	0	0	30
		Frecuencia esperada	12.0	16.0	2.0	30.0
	De acuerdo	Recuento	30	70	0	100
		Frecuencia esperada	40.0	53.3	6.7	100.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	10	10	20
		Frecuencia esperada	8.0	10.7	1.3	20.0
Total		Recuento	60	80	10	150
		Frecuencia esperada	60.0	80.0	10.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 123.75 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 123.75 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) =9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho de que la gestión del administrador al promover alianzas comunitarias en el centro escolar es dependiente al reconocimiento de los logros adquiridos de cada estudiante.

TABLA 48: Cruce de preguntas No. 6 y No. 20

H0: El hecho que se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es independiente de que el director sea amable para dar las indicaciones en asambleas de padres de familia.

H1: El hecho que se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es dependiente de que el director sea amable para dar las indicaciones en asambleas de padres de familia.

Margen de error: 0.05

			6 ¿Se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
20 ¿El director es amable para dar las indicaciones en asambleas de padres de familia.?	Totalmente de acuerdo	Recuento	80	0	0	80
		Frecuencia esperada	64.0	10.7	5.3	80.0
	De acuerdo	Recuento	30	20	0	50
		Frecuencia esperada	40.0	6.7	3.3	50.0
	Indiferente o neutro	Recuento	10	0	10	20
		Frecuencia esperada	16.0	2.7	1.3	20.0
Total		Recuento	120	20	10	150
		Frecuencia esperada	120.0	20.0	10.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 113.75 y Chi cuadrado con 4 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 113.75 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que se hace refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes es dependiente de que el director sea amable para dar las indicaciones en asambleas de padres de familia.

TABLA 49: Cruce de preguntas No. 7 y No. 21

H0: El que exista un manual de convivencia que sea respetado es independiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

H1: El que exista un manual de convivencia que sea respetado es dependiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

Margen de error: 0.05

			7 ¿El manual de convivencia se respeta?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
21 ¿Estudiantes, padres de familia, profesores y director participan en las actividades escolares?	Totalmente de acuerdo	Recuento	40	20	0	60
		Frecuencia esperada	28.0	28.0	4.0	60.0
	De acuerdo	Recuento	10	40	10	60
		Frecuencia esperada	28.0	28.0	4.0	60.0
	Indiferente o neutro	Recuento	20	10	0	30
		Frecuencia esperada	14.0	14.0	2.0	30.0
Total	Recuento	70	70	10	150	
	Frecuencia esperada	70.0	70.0	10.0	150.0	

Chi cuadrado del SPSS = 42.86 y Chi cuadrado con 4 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 42.86 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) =9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El que exista un manual de convivencia que sea respetado es dependiente de que estudiantes, padres de familia, profesores y director participen en las actividades escolares.

TABLA 50: Cruce de preguntas No. 10 y No. 24

H0: El hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia es independiente de la puntualidad en la jornada de trabajo de los profesores.

H1: El hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia es dependiente de la puntualidad en la jornada de trabajo de los profesores.

Margen de error: 0.05

			10 ¿El director escucha las necesidades de los padres de familia?			Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	
24 ¿Los profesores son puntuales en su jornada de trabajo.?	Totalmente de acuerdo	Recuento	40	30	0	70
		Frecuencia esperada	37.3	28.0	4.7	70.0
	De acuerdo	Recuento	40	20	10	70
		Frecuencia esperada	37.3	28.0	4.7	70.0
	Indiferente o neutro	Recuento	0	10	0	10
		Frecuencia esperada	5.3	4.0	.7	10.0
Total		Recuento	80	60	10	150
		Frecuencia esperada	80.0	60.0	10.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 28.57 y Chi cuadrado con 6 grados de libertad = 9.49

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 28.57 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 9.49, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que El hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia es dependiente de la puntualidad en la jornada de trabajo de los profesores.

TABLA 51: Cruce de preguntas No. 11 y No. 25

H0: El hecho que el director capacite a los profesores para mejorar la enseñanza es independiente de advertir la planificación de clases de los profesores.

H1: El hecho que el director capacite a los profesores para mejorar la enseñanza es dependiente de advertir la planificación de clases de los profesores.

Margen de error: 0.05

			11 ¿El director capacita a los profesores para mejorar la enseñanza?				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o neutro	En desacuerdo	
25 ¿Se advierte que los profesores planifican sus clases?	Totalmente de acuerdo	Recuento	40	20	10	10	80
		Frecuencia esperada	37.3	26.7	10.7	5.3	80.0
	De acuerdo	Recuento	30	30	10	0	70
		Frecuencia esperada	32.7	23.3	9.3	4.7	70.0
		Recuento	70	50	20	10	150
Total		Frecuencia esperada	70.0	50.0	20.0	10.0	150.0

Chi cuadrado del SPSS = 12.82 y Chi cuadrado con 3 grados de libertad = 7.81

Interpretación estadística: como el Chi cuadrado calculado en el SPSS = 12.82 y es mayor al Chi Cuadrado teórico (de la tabla) = 7.81, se rechaza la H0 y se establece la tendencia por aceptar la H1. Por consiguiente, de forma estadística, se puede decir que el hecho que el director capacite a los profesores para mejorar la enseñanza es dependiente de advertir la planificación de clases de los profesores.

4.2 Interpretación general de la información.

Para dar inicio a la interpretación de esta investigación, es importante mencionar que se buscaba analizar de qué manera influye la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de las comunidades educativas de los Centros Escolares investigados y a la vez indagar la formación académico-administrativa, funciones, y resolución de conflictos que el director posee y práctica en su rol como administrador, es decir que los directores deben tener una preparación que les permita conocer la manera de llevar a cabo su gestión como administrador del centro escolar asignado para favorecer un buen clima institucional, así pues la manera como los directores dirijan sus centros escolares influye significativamente en un clima agradable para toda la comunidad educativa.

Paralelamente a esto es importante mencionar que la hipótesis general de la investigación hace referencia a la gestión administrativa del director y su influencia en el clima institucional, así mismo se plantearon hipótesis específicas referidas a: La formación académico-administrativa, funciones gerenciales y buen manejo de las situaciones problemáticas que el director transmite a su comunidad educativa, en definitiva la gestión administrativa que ejercen los directores es fundamental para propiciar climas institucionales satisfactorios.

Dentro de este orden de ideas, se aplicó diferentes instrumentos tales como la guía de observación, entrevistas y cuestionarios, esto quiere decir que en la observación realizada en 3 fechas diferentes con la participación de los tres investigadores, se hizo un total de 9 observaciones en diferentes aspectos relacionados con el quehacer educativo, en donde se

detectó que existen más aspectos positivos y negativos, sobresaliendo más lo positivo, lo cual se pudo observar desde diferentes puntos estratégicos dentro del local de los centros escolares, ya que cada investigador ocupó una posición diferente desde donde hizo dicha observación, lo cual significó un aporte valioso para la investigación realizada.

Es así como, se puede mencionar los aspectos positivos observados que son resultado de las 9 observaciones realizadas, 100% coincide que los estudiantes se desenvuelven en un ambiente armonioso, 100% de los alumnos son tratados con respeto por parte de los docentes, en un 100% hay reglamentos internos que permiten la convivencia sana y armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa, en un 89% el director asiste puntualmente a las labores, 77% de los docentes se saludan entre sí, en un 77% existe una comunicación amistosa entre los docentes, en un 67% se respetan los cambios de hora de clase y recreos según horario, en un 56% hay una comunicación efectiva entre padres de familia, docentes y dirección, por lo tanto podemos afirmar que para fomentar el clima institucional entre sus miembros debe haber acciones positivas que fomenten esas relaciones interpersonales.

De igual manera, se debe reconocer que existen aspectos negativos dentro de los centros escolares que obstaculizan de alguna manera las relaciones y un clima institucional, de esta manera se puede decir que en un 89% no se observó sesiones de ayuda emocional para docentes, padres de familia y estudiantes, en un 56% no hubo reuniones entre docentes y directores escolares, por último se puede afirmar que éstos aspectos negativos comparados con los positivos fueron mínimos y que al ser superados se contribuiría a mejorar el clima institucional de las comunidades educativas de cada uno de los centros educativos.

En cuanto a los cuestionarios se les administró a estudiantes, padres de familia y docentes de los cuales predominó el género femenino en los tres grupos, en relación a las edades de los encuestados los intervalos se encontraron entre 10 a más de 46 años, tomando en cuenta los niveles académicos lo que más prevaleció fue la educación básica en estudiantes y padres de familia, en los docentes y directores predominó el título de profesorado, por último se hará mención a la entrevista dirigida a dos directores y un subdirector, y se obtuvo una coincidencia de respuestas en un 100 % en 9 de 10 interrogantes referidas a la descripción de la gestión administrativa, siendo el nivel académico la única en que difieren las respuestas ya que uno de los entrevistados es Licenciado y los otros dos profesores.

Al realizar el análisis correlacional entre las variables dependientes e independientes que se sometieron a comprobación y verificación, utilizando herramientas estadísticas que contribuyen a la aseveración de la hipótesis para conseguir o no el perfil del proyecto en investigación. Con relación a la primera hipótesis: la formación académico-administrativa del director contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa con el objeto de lograr un clima institucional se obtuvo que: el hecho de que se promueva un trato respetuoso entre el personal docente y entre la comunidad estudiantil, permitirá que las ordenes sean dadas con amabilidad facilitando también el diálogo constante con el director. En el mismo caso, con las capacitaciones que se hagan para mejorar la enseñanza, los profesores usarán los recursos tecnológicos en clases.

Así también, si el director establece actividades académico-administrativas anuales facilitará planificar sesiones de habilidades socio-emocionales. No menos importante, la existencia de libros, computadoras, paquetes escolares y alimentos para los estudiantes hizo

que la comunidad educativa participe en las actividades escolares. Finalmente, al ser valorados los intereses y opiniones de los padres de familia hará que el director colabore con ellos para buscar soluciones a los problemas escolares.

En cuanto a la supervisión de manera constante del trabajo docente por el director, no incide en el hecho de que los docentes presenten planificaciones de sus clases, ya que es cuestión de responsabilidad de cada uno de ellos hacerlo. Por lo que, algunos presentan sus planificaciones y otros no, aunque el director les esté supervisando su trabajo. Así mismo, el hecho de que el director establezca fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales es independiente de que los profesores sean puntuales en su jornada de trabajo.

Con relación a la hipótesis 2: las funciones gerenciales del director influyen en el buen desempeño del personal docente en los Centros Escolares. Primeramente, la gestión de recursos en beneficio de la institución depende de que los docentes y directores participen en las actividades escolares del Plan Escolar Anual, ya que entre todos deben buscar las gestiones oportunas en beneficio de los centros escolares. También, al aplicar estrategias de motivación para lograr efectividad en el trabajo escolar favorecerá para que el personal docente use los recursos tecnológicos en clases. Seguidamente, se obtuvo resultados en cuanto a que valorar los intereses y opiniones de los docentes permitieron que los esfuerzos en su trabajo sean reconocidos.

Posteriormente, esos esfuerzos serán reflejados cuando la dirección del centro escolar informe a los padres de familia sobre las calificaciones de los estudiantes, logrando así la

atención que los estudiantes prestan durante las clases a sus profesores. De igual forma, la acción de hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes dependerá de reconocer los logros adquiridos de cada uno de ellos. Por último, se puede ver que el hecho que el director no se muestre a favor de nadie en momentos de conflictos ayudó a los padres de familia a resolver los problemas de los estudiantes.

Con relación a la tercera hipótesis: el manejo de las situaciones problemáticas propicia la resolución de conflictos en la comunidad educativa en los Centros Escolares. Se obtuvieron resultados favorables en cuanto a que el diálogo constante entre docentes permitirá que participen en la toma de decisiones institucionales. Así mismo cuando los docentes son escuchados se facilita que se dé seguimiento a los conflictos internos de la institución. En cuanto al hecho de que el administrador se muestre imparcial en momentos de conflicto es dependiente de que pueda colaborar en conjunto con el personal docente para buscar soluciones en el quehacer educativo. De igual forma, cuando se mantiene comunicación con la alcaldía y otras instituciones como la unidad de salud y la policía se promueve actividades de habilidades socio-emocionales y el reconocimiento de logros adquiridos por los estudiantes. Asimismo, el hacer refuerzo y proceso de recuperación para mejorar calificaciones de los estudiantes dependerá de la amabilidad con la que se den las indicaciones en asambleas de padres de familia, evitando así reclamos sobre resultados desfavorables. Mientras tanto, el que exista un manual de convivencia que sea respetado permitirá que los miembros de la comunidad educativa participen con sentido de pertenencia en las actividades escolares. Por otro lado, es de vital importancia que el director escuche las necesidades de los padres de familia.

Dentro de este contexto de resultados se irá finalizando esta interpretación general de la investigación afirmando que: se acepta la hipótesis, en función a la gestión administrativa del director y a su influencia en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los centros escolares investigados. La relación que se buscó en la investigación fue la percepción que tienen sus miembros con respecto al clima institucional y a la vez los investigadores lo comprobaron con los diferentes instrumentos administrados demostrando que las funciones gerenciales que debe poseer el director, se mostró una correlación positiva considerable en cuanto a que el director debe establecer las actividades académico administrativas anuales y se comprobó que de esta manera el personal docente proporcionará horarios de atención a los padres de familia, lo cual permitirá que los docentes sean escuchados por el administrador al exponer sus dificultades.

Asimismo, se agrega que entre otras funciones que el director debe practicar para generar un clima institucional favorable, se comprobó que el trabajo docente debe ser supervisado por el director de manera constante, para que los docentes presenten planificaciones de sus clases, para propiciar los mejores resultados en el desempeño docente y deben ser escuchados por el administrador al exponer sus dificultades. Con referencia a el hecho que el director escuche las necesidades de los padres de familia se puede decir que de esto depende la colaboración con ellos para buscar soluciones a los problemas, que se dan entre los estudiantes, maestros por esta razón es eficaz escuchar ambas partes involucradas en un conflicto para tomar buenas decisiones y buscar soluciones a las mismas utilizando el dialogo.

En general se comprobó por medio de la aceptación de la hipótesis de investigación que los centros escolares estudiados mantienen entre sus miembros de las comunidades educativas un ambiente agradable, armonioso, en el cual existe respeto entre todos. Queda de manifiesto que el director como administrador está consciente de su rol, mientras que los docentes realizan su trabajo con mucho esmero y responsabilidad, pero se debe fomentar más sesiones de auto cuidado que conlleven a una salud mental y emocional que permita superar los conflictos que a futuro se les presenten, finalmente todos los centros escolares deben tener el firme compromiso de trabajar en climas institucionales favorables y positivos para beneficio emocional de todos sus miembros y en especial de los niños y jóvenes que están bajo la formación constante de padres de familia y docentes donde el director es el líder, pieza principal para promover que todo ello pueda llevarse a cabo de la mejor manera posible.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De acuerdo a los hallazgos en la investigación acerca de la influencia de la gestión administrativa en el clima institucional, se concluye que:

- El director con una preparación académica de mayor rango universitario, entre licenciatura o más, se encuentra mejor preparado para ejercer las funciones gerenciales que requiere su cargo. De esa manera, se desempeñará de manera excelente al establecer un cronograma para las actividades académico administrativas anuales, preparar horarios de clases, capacitar y supervisar al personal docente, gestionar recursos para beneficio de la institución y atender de manera asertiva las necesidades de docentes, padres de familia y estudiantes.

- Concerniente al papel del director y la incidencia en el clima institucional en los centros educativos se puede decir que al observar todas los documentos empleados para cada sector hay un punto en común que es el buen manejo que tiene el director en relación a su gestión administrativa, puntualidad de labores, elaboración y difusión en conjunto de los reglamentos del centro escolar a padres de familia, estudiantes y maestros, el respeto mutuo que existe entre los sectores, aunque no es de amistad pero si de compañerismo para ejecutar sus labores. Por otro lado, no se observó reuniones socioemocionales o de trabajo para los sectores por no estar planificados para la fecha que se llevó a cabo la observación.

- Tomando en consideración, lo investigado en el presente estudio y la participación de los diferentes individuos participantes, se puede decir que existe una correlación significativa con lo que desde la base teórica expresa que el clima institucional es un tema de

mucha necesidad e importancia en la actualidad para todos los centros escolares y en especial para los que fueron objeto de estudio en esta investigación, así pues todo director administrador de un centro escolar debe buscar y garantizar el constante mejoramiento en los diferentes ambientes de la organización que incluyen a docentes, estudiantes y padres de familia como protagonistas del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo a los hallazgos en la investigación acerca de la influencia de la gestión administrativa en el clima institucional, se recomienda que:

- Recomendamos que los directores de los centros educativos investigados y, de ser posible también los directores de los centros educativos de todo El Salvador, se tomen el compromiso de prepararse más académicamente en las ramas universitarias de mayor rango relacionadas con su función administrativa; con la finalidad de afrontar de la manera más correcta y asertiva los retos que presenta actualmente la educación en nuestro país.

- Con referencia al nivel académico de los padres de familia se recomienda implementar un plan de estudio o exámenes de suficiencia ya que su nivel de escolaridad es educación básica, entablar charlas de lo importante de su formación académica, ya que otro punto a su favor es que son padres jóvenes de entre 18 a 25 años de edad de esta forma ayudarían al bienestar de su familia y por ende a su desarrollo local.

- Después de haber analizado todos los elementos que participaron en la investigación se recomienda que los directores de los centros escolares realicen un buen rol como administradores, gestionando de la mejor manera en sus centros escolares, pero a pesar de ello se debe trabajar en actividades de convivencia, en donde todos los miembros de las comunidades educativas puedan participar, dialogar de manera sana y respetuosa, para ello

pueden llevarse a cabo salidas didácticas con estudiantes, actividades recreativas como concursos, competencias deportivas, excursiones familiares, charlas vocacionales de auto cuidado y de relajación, para así poder contribuir a tener un clima institucional más equitativo y armonioso en donde todos se puedan sentir que pertenecen al centro escolar y a la vez sentirse importantes, ya que serán tomados en cuenta en la toma de decisiones que tiene por objetivo principal el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos .

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Z. (2006). *Tecana American University*. Obtenido de <https://scholar.google.com/sv/citations?user=WvLw7KwAAAAJ&hl=es&oi=sra>
- Birkenbihl, M. (1990). *Formación de formadores*. Madrid: Paraninfo. Brophy, J.
- Bolaños, Z. (2015). *Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec>
- Bryk & Schneider, Z. (2002). *Scientif Research Publishing*. Obtenido de <https://www.scirp.org>
- Caballero, Z. (2010). *Scielo Chile*. Obtenido de <https://www.scielo.cl>
- Campos. (2017). *Incidencia del clima Institucional en los docentes*. Sushuro-Sanagoran.
- Cañas, U. C. (2007). *Cano, Rodriguez 2007*. Obtenido de <https://www.uca.edu.sv/mpe/tesis/15-cano-y-rodriguez-2007-gestion-educativa-y-aprendizaje-de-lectura-y-escritura/>
- Cardenas, Z. (2016). *Grado de Control Metabólico en niños y Adolescentes*. Obtenido de Scielo Chile: <https://www.scielo.cl>
- Cardoza, J. et al. (2017). *El Clima Organizacional del Personal Docente y su Incidencia en el Aprendizaje de los Estudiantes*. Obtenido de <https://ri.ues.edu.sv/>: <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/15637/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACI%C3%93N%202017.pdf>
- Carrillo, A. J. (2004). La Practica Investigativa en Ciencias Sociales. En A. T. Carrillo, *La Practica Investigativa en Ciencias Sociales*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Chávez. (s.f.). Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0031065/cap03.pdf>
- Chávez. (1994). Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0031065/cap03.pdf>
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Obtenido de SIJUFOR: <https://www.sijufor.org>
- dialnet. (2003, 2010). Convivencia Escolar. *dialnet*, <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3098226.pdf>.
- Díaz Better, S. P. (2016). Convivencia escolar. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49, 125-145. Recuperado d, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/801/1321>.
- Fernández, L. y. (2014). *La Entrevista y la Encuesta*. Obtenido de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>
- Guillen, M. (2020). *Clima Organizacional y Desempeño Docente en Educacion General Bñasica*. Lima, Perú: REEA.

- Guillén, M. J. (2020). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *Entrevista Académica (REEA)*, 2(5), 85-95.
- Gutierrez. (2017). *Clima Organizacional*. Lima Perú.
- Hernández, F. y. (2010). *Metodología de Investigacion*. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/>
- Homero, F. d. (s.f.). *Ofrases.com*. Obtenido de Ofrases.
- Jiménez, C. y. (2016). *Clima Organizacional*. Lima Perú.
- Knight. (1992). *Scientific Research*. Obtenido de <http://dx.doi.org>
- Lauffat. (2013). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *Entrevista Académica*.
- Lemus, 2. (2002). *Redalyc*. Obtenido de redalyc.org
- León, 2. (2006). Obtenido de <https://docplayer.es/12291116-Capitulo-iii-marco-metodologico.html>
- López, P. &. (2008 y 2014). *EDUCARE*. Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/download/1276/1280?inline=1>
- Lule, C. &. (2012). *El Trabajo de Campo Etnográfico en Salud*. Obtenido de <http://www.index-f.com/cuali/observacion.pdf>
- Martin, B. (1999). *VANEDUC*. Obtenido de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar>
- Medina. (2017). *Influencia del clima Organizacional en el Desempeño Docente*.
- Milicic. (2015). *Competencias Socioemocionales*. Obtenido de <https://revistas.uam.es>
- Mourshed, M. et al. (2008). *Como Hicieron los Sistemas Educativos con Mejor Desempeño del Mundo para Alcanzar sus Objetivos*. Santiago de Chile: Preal.
- North. (1990). *SCG*. Obtenido de Social Capital Gateway: <https://dilinet.unirioja.es>
- Pacheco, 2. (2020). El Clima Institucional, Una Revision Bibliográfica. *Ciencia Latina*, <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1578>.
- Popper, 1. (1985). Formulacion de Ideas Innovadoras. En Popper.
- Rodríguez, 1. (1999). *Scrib*. Obtenido de Metodología de la Investigación Cualitativa: <https://www.es.scrib.com>
- Rogers. (1985). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de Terapia Personalidad y Relaciones Interpersonales: <https://www.ts.ucr.ac.cr>
- Sampieri, 2. (2006). *Metodología dela Investigacion*. Obtenido de icmujeres.gob.mx

- Sulca, 2. (2018). Contenido Digital CIDE. *Enfoques Volumen 2*,
<http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1293>. Obtenido de
<http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1293>
- UNAM. (2014). *Una Mirada de Conjunto de la Administración Pública*. Obtenido de
<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php>
- Vargas, G. (2016). *Scielo.sa.cr*. Obtenido de Desarrollo Organizacional y los Procesos de Cambio:
<https://www.scielo.sa.cr>

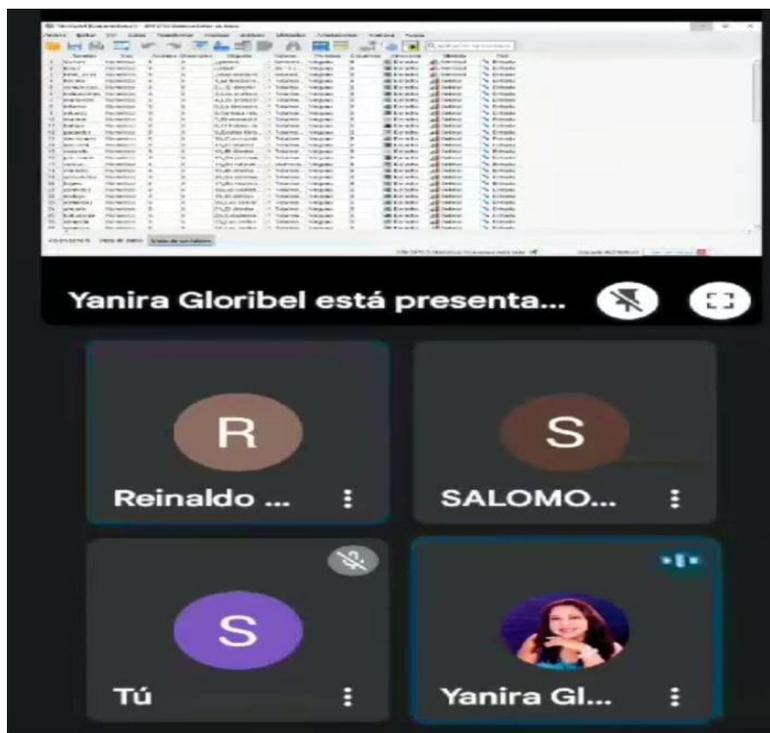
ANEXOS

ANEXO 1

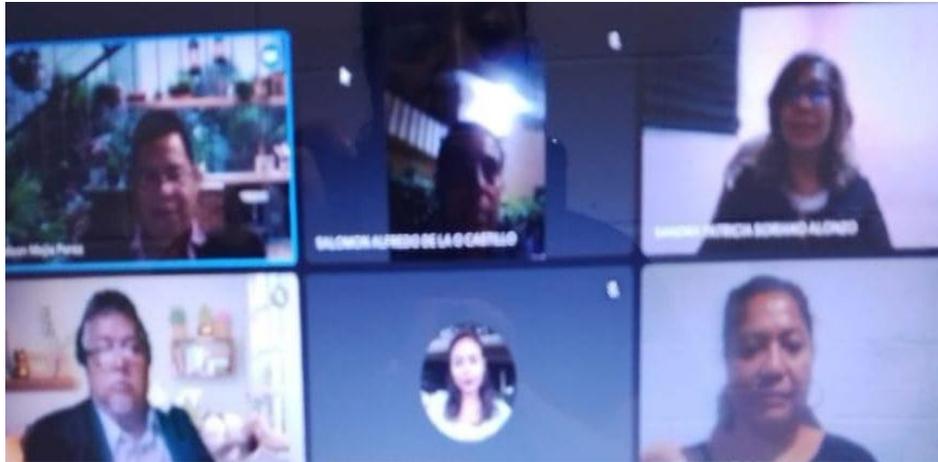
GALERIA DE FOTOS



PRUEBA PILOTO



DESARROLLO PROGRAMA SPSS



DEFENSA DE TESIS

INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
 ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
 PLAN COMPLEMENTARIO



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Obtener información sobre el papel del director y la incidencia en el clima institucional de las instituciones educativas en estudio.

Institución Educativa: C.E. Politécnica de San Salvador, C.E. Ramón Rodríguez, CSPE,

Fecha: Consolidado de los Visitas Hum de Observación.

20/9 29/09 3/10

	ASPECTOS A OBSERVAR	Escala de Valoración	
		Si	No
1	Se observa que los docentes se saludan entre sí.	✓	✓
2	El director asiste puntualmente a las labores.	✓	✓
3	Los estudiantes se desenvuelven en un ambiente armónico.	✓	✓
4	Se respeta los cambios de hora de clase y recreos según horario.	✓	✓
5	Se observa una comunicación efectiva entre padres de familia, docentes y dirección.	✓	✓
6	Se observa la realización de reuniones entre docentes y director.	✓	✓
7	Se observa una comunicación amistosa entre los docentes.	✓	✓
8	Los alumnos son tratados con respeto por parte de los docentes.	✓	✓
9	Existen sesiones de ayuda emocional para docentes, padres de familia y estudiantes.	✓	✓
10	Se observa que hay reglamentos internos que permiten la convivencia sana y armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa.	✓	✓



CUESTIONARIO DIRIGIDO A ESTUDIANTES

Saludo: Estimados estudiantes, reciban un fraternal y respetuoso saludo. Les solicitamos responder el siguiente cuestionario con relación a la incidencia del administrador en el clima institucional.

Objetivo: Recolectar información sobre el papel del administrador y su incidencia en el clima institucional.

Indicaciones: A continuación encontrará una serie de preguntas agrupadas en variables de escala de likert, favor responder de manera sincera rellorando el círculo de una sola respuesta.

Variables demográficas

1. Género: 1. Femenino 2. Masculino
2. Edad: 1. De 10 a 12 años 2. De 13 a 14 años 3. De 15 a 16 años
4. Más de 17 años
3. Nivel de estudio: 1. Segundo Ciclo 2. Tercer Ciclo

1. El director establece fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
① <input checked="" type="checkbox"/>	② <input type="checkbox"/>	③ <input type="checkbox"/>	④ <input type="checkbox"/>	⑤ <input type="checkbox"/>



CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Saludo: Estimados docentes, reciban un fraternal y respetuoso saludo. Les solicitamos responder el siguiente cuestionario con relación a la incidencia del Director en el clima institucional.

Objetivo: Recolectar información sobre el papel del director y su incidencia en el clima institucional.

Indicaciones: A continuación encontrará una serie de preguntas agrupadas en variables de escala de likert, favor responder de manera sincera rellorando el círculo de una sola respuesta.

Variables demográficas

1. Género: 1. Femenino 2. Masculino
2. Edad: 1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años
 4. Más de 46 años
3. Grado académico: 1. Profesor 2. Licenciado 3. Master 4 Otro

1.El administrador establece actividades académico-administrativas anuales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
① /	②	③	④	⑤

2. El administrador promueve alianzas comunitarias en el centro escolar.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
① /	②	③	④	⑤



CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA

Saludo: Estimados padres de familia, reciban un fraternal y respetuoso saludo. Les solicitamos responder el siguiente cuestionario con relación a la incidencia del administrador en el clima institucional.

Objetivo: Recolectar información sobre el papel del administrador y su incidencia en el clima institucional.

Indicaciones: A continuación encontrará una serie de preguntas agrupadas en variables de escala de likert, favor responder de manera sincera rellenando el círculo de una sola respuesta.

Variables demográficas

1. Género: 1. Femenino 2. Masculino

2. Edad: 1. De 18 a 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años
4. Más de 46 años

3. Nivel académico: 1. Educación Básica 2. Bachillerato 3. Técnico
4. Universitario

1. El director establece fechas de inicio de año escolar, horarios de clases y de exámenes trimestrales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤