



Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador

Autores Investigadores:

Saúl Campos Morán
Ana María Zelidón
Luís Olivero González
Paola María Navarrete
José Mario Sorto



Esfuerzo Científico para una Educación de Calidad
2016-2017



**La Dirección Nacional de Educación Media (III Ciclo y Media)
Ministerio de Educación de El Salvador**

Con el apoyo científico de las siguientes instituciones de
Educación Superior.

Presentan la siguiente investigación:



Tema:

**Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de
Educación Media de El Salvador**

En el marco de la Línea de Investigación:
Ambientes Escolares y Gestión Educativa

Autores Investigadores:

Saúl Campos Morán
Ana María Zelidón
Luis Olivero González
Paola María Navarrete
José Mario Sorto

2016 - 2017
San Salvador, El Salvador, Centro América.

Estimados Amigos y Amigas:

Uno de los principales objetivos de mi persona al asumir el cargo de Ministro de Educación ha sido el impulso de una Cultura de Investigación, en el marco de la Agenda Nacional de Investigación para una Educación de Calidad en El Salvador que lidera esta cartera de estado.

Dentro de sus principales pilares de dicha Agenda Nacional de Investigación se encuentra el diagnóstico de la realidad educativa salvadoreña, que nuestros maestros y estudiantes reciben día con día a nivel nacional, con el único propósito de fomentar la mejora en la calidad educativa hacia nuestra población estudiantil implementando nuevas formas de aprendizaje, aplicando para ello metodologías de Ciencia, Tecnología e Innovación CTI, así como la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación TIC, llevando al sistema educativo nacional a la vanguardia de un mundo cada vez más tecnificado enfrentando retos de un mundo en constante cambio.

Lo anterior no hubiese sido posible sin la loable colaboración de las Instituciones de Educación Superior, quienes decididamente y con tesón aceptaron este reto de transformación de la educación salvadoreña, recorriendo hasta el último rincón del país, y entregando toda su capacidad académica a fin de presentar el resultado de dichas investigaciones, no omito en reconocer que para esta labor hubo la necesidad de solventar variables endógenas y exógenas que limitaron el normal desarrollo de la investigación, influyendo en ella en los resultados esperados, a pesar de ello toda esta información permitirá a esta institución de gobierno tomar las medidas más acertadas y apegadas a la realidad para lograr en poco tiempo estudiantes con altos estándares de calidad académica.

Así mismo exhorto a las Instituciones de Educación Superior presentes en esta primera fase continuar apoyando este esfuerzo con más ahínco y visión de país, de igual forma invitar a otras Instituciones de Educación Superior a sumarse en este proceso que inicia un camino que no permite retorno y que busca el progreso de la educación nacional en El Salvador.

Mi más alta estima y aprecio.

Dios Unión Libertad

Ing. Carlos Mauricio Canjura Linares
Ministro de Educación 2014 -2019



SBN XXX-XXXXX-X-XXX-X

Créditos

Título

Rol de los directores exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador

Autores

Saúl Campos Morán – Universidad Tecnológica de El Salvador

Ana María Zelidón – Universidad de Sonsonate

Luis Oliverio González – Universidad Politécnica de El Salvador

Paola María Navarrete – Universidad Tecnológica de El Salvador

José Mario Sorto – Universidad Politécnica de El Salvador

Coordinación técnica

Oscar de Jesús Águila Chávez

Sonia Elizabeth Medrano de Manzano

Raúl Alberto García Aquino

Apoyo técnico y logístico

Marlon Chicas

Diagramación

Neil Yazdi Pérez Guandique

Jennifer Stephanie Medina Flores

Edgardo Josué Molina Claros

Diseño de Portada:

Edgardo Josué Molina Claros

Imprenta

Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial de ésta publicación sin autorización escrita de los editores.

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Planteamiento del problema	12
1.1 Antecedentes	13
1.2 Descripción del problema	20
1.3 Objetivos de la investigación	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificación	21
1.5 Delimitación del estudio	24
1.5.1 Delimitación Teórica	24
1.5.2 Delimitación Espacial	24
1.5.3 Delimitación temporal	24
1.5.4 Delimitación de Sujetos	24
Capítulo 2. Marco teórico	25
2.1 Gestión escolar efectiva	26
2.2 El director escolar exitoso	26
2.3 Política de educación inclusiva	27
Capítulo 3. Metodología del estudio	28
3.1 Universo y muestra	28
3.2 Diseño y tipo de estudio	29
3.3 Herramientas de recolección de datos	30
3.3.1 Estructura para el levantamiento de datos y sus funciones	30
3.4 Validez de los resultados	37
Capítulo 4. Análisis por departamento	39
4.1 Zona Occidental	39
4.1.1 Departamento de Ahuachapán	40
4.1.1.1 Perfil académico	41
4.1.1.2 Currículo y planificación curricular	41
4.1.1.3 Normas legales	41
4.1.1.4 Clima administrativo y rol gerencial	41
4.1.1.5 Criterios financieros	42
4.1.1.6 Uso de TIC	42
4.1.1.7 Evaluación	42
4.1.2 Departamento de Santa Ana	43

4.1.2.1 Perfil académico	43
4.1.2.2 Currículo y planificación curricular	44
4.1.2.3 Normas legales	44
4.1.2.4 Clima administrativo y rol gerencial	44
4.1.2.5 Criterios Financieros	44
4.1.2.6 Uso de TIC	45
4.1.2.7 Evaluación	45
4.1.3 Departamento de Sonsonate	45
4.1.3.1 Perfil académico	46
4.1.3.2 Currículo y planificación curricular	46
4.1.3.3 Normas legales	47
4.1.3.4 Clima administrativo y rol gerencial	47
4.1.3.5 Criterios financieros	47
4.1.3.6 Uso de TIC	47
4.1.3.7 Evaluación	48
4.2 Zona Central	48
4.2.1 Departamento de La Libertad	51
4.2.1.1 Perfil académico	52
4.2.1.2 Currículo y planificación curricular	52
4.2.1.3 Normas legales	52
4.2.1.4 Clima administrativo y rol gerencial	52
4.2.1.5 Criterios financieros	53
4.2.1.6 Uso de TIC	53
4.2.1.7 Evaluación	53
4.2.2 Departamento de Chalatenango	53
4.2.2.1 Perfil académico	54
4.2.2.2 Currículo y planificación curricular	55
4.2.2.3 Normas legales	55
4.2.2.4 Clima administrativo y rol gerencial	55
4.2.2.5 Criterios financieros	56
4.2.2.6 Uso de TIC	56
4.2.2.7 Evaluación	56
4.2.3 Departamento de La Paz	56
4.2.3.1 Perfil académico	57
4.2.3.2 Currículo y planificación curricular	57
4.2.3.3 Normas legales	58

4.2.3.4	Clima administrativo y rol gerencial	58
4.2.3.5	Criterios financieros	58
4.2.3.6	Uso de TIC	58
4.2.3.7	Evaluación	59
4.2.4	Departamento de Cabañas	59
4.2.4.1	Perfil académico	60
4.2.4.2	Currículo y planificación curricular	60
4.2.4.3	Normas legales	60
4.2.4.4	Clima administrativo y rol gerencial	60
4.2.4.5	Criterios financieros	61
4.2.4.6	Uso de TIC	61
4.2.4.7	Evaluación	61
4.2.5	Departamento de Cuscatlán	61
4.2.5.1	Perfil académico	62
4.2.5.2	Currículo y planificación curricular	62
4.2.5.3	Normas legales	63
4.2.5.4	Clima administrativo y rol gerencial	63
4.2.5.5	Criterios financieros	63
4.2.5.6	Uso de TIC	63
4.2.5.7	Evaluación	63
4.2.6	Departamento de San Salvador	64
4.2.6.1	Perfil académico	65
4.2.6.2	Currículo y planificación curricular	65
4.2.6.3	Normas legales	65
4.2.6.4	Clima administrativo y rol gerencial	65
4.2.6.5	Criterios financieros	66
4.2.6.6	Uso de TIC	66
4.2.6.7	Evaluación	66
4.3	Zona Oriental	66
4.3.1	Departamento de San Vicente	68
4.3.1.1	Perfil académico	69
4.3.1.2	Currículo y planificación curricular	69
4.3.1.3	Normas legales	69
4.3.1.4	Clima administrativo y rol gerencial	69
4.3.1.5	Criterios financieros	70
4.3.1.6	Capacitación y formación	70

4.3.1.7 Políticas de formación permanente	71
4.3.1.8 Uso de TIC	71
4.3.1.9 Evaluación	71
4.3.2 Departamento de Usulután	72
4.3.2.1 Perfil académico	72
4.3.2.2 Currículo y planificación curricular	73
4.3.2.3 Normas legales	73
4.3.2.4 Clima administrativo y rol gerencial	73
4.3.2.5 Criterios financieros	73
4.3.2.6 Capacitación y formación	74
4.3.2.7 Políticas de formación permanente	75
4.3.2.8 Uso de TIC	75
4.3.2.9 Evaluación	75
4.3.3 Departamento de San Miguel	76
4.3.3.1 Perfil académico	76
4.3.3.2 Currículo y planificación curricular	77
4.3.3.3 Normas legales	77
4.3.3.4 Clima administrativo y rol gerencial	77
4.3.3.5 Criterios financieros	77
4.3.3.6 Capacitación y formación	78
4.3.3.7 Políticas de formación permanente	79
4.3.3.8 Uso de TIC	79
4.3.3.9 Evaluación	80
4.3.4 Departamento de Morazán	80
4.3.4.1 Perfil académico	81
4.3.4.2 Currículo y planificación curricular	81
4.3.4.3 Normas legales	81
4.3.4.4 Clima administrativo y rol gerencial	81
4.3.4.5 Criterios financieros	82
4.3.4.6 Capacitación y formación	82
4.3.4.7 Políticas de formación permanente	83
4.3.4.8 Uso de TIC	83
4.3.4.9 Evaluación	84
4.3.5 Departamento de La Unión	84
4.3.5.1 Perfil académico	85
4.3.5.2 Currículo y planificación curricular	85

4.3.5.3 Normas legales	85
4.3.5.4 Clima administrativo y rol gerencial	85
4.3.5.5 Criterios financieros	86
4.3.5.6 Capacitación y formación	86
4.3.5.7 Políticas de formación permanente	86
4.3.5.8 Uso de TIC	87
4.3.5.9 Evaluación	87
Capítulo 5. Conclusiones	88
5.1 Perfil académico y caracterización de los directores	88
5.2 Currículo y planificación curricular	89
5.3 Normas legales	90
5.4 Clima administrativo y rol gerencial	90
5.5 Criterios financieros	91
5.6 Capacitación y formación	91
5.7 Políticas de formación permanente	92
5.8 Uso de TIC	92
5.9 Evaluación	92
Capítulo 6. Recomendaciones	93
6.1 Perfil académico	93
6.2 Currículo y planificación curricular	93
6.3 Normas legales	94
6.4 Clima administrativo y rol gerencial	94
6.5 Capacitación y formación	95
6.6 Políticas de formación permanente	95
6.7 Uso de TIC	95
6.8 Evaluación	95
7. Referencias	96
Anexos	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de iniciativas educativas	19
Tabla 2. Conformación de la muestra	28
Tabla 3. Propuesta de centros educativos a censar. Docentes y matrícula inicial por Centro Educativo, 2016.....	28
Tabla 4. Índices de evaluación del rendimiento considerados para los directores.....	30
Tabla 5. Descripción de los puesto del proyecto de investigación	36
Tabla 6. Valores Alfa de Cronbach del instrumento de investigación	38
Tabla 7. Interpretación del coeficiente de Cronbach	38
Tabla 8. Variables sociodemográficas de los directores en la zona occidental	39
Tabla 9. Medidas de tendencia central de las categorías de Ahuachapán ...	40
Tabla 10. Medidas de tendencia central de las categorías de Santa Ana	43
Tabla 11. Medidas de tendencia central de las categorías de Sonsonate	45
Tabla 12. Variables sociodemográficas de los directores en la zona central	48
Tabla 13. Caracterización del perfil académico de los docentes	49
Tabla 14. Cursos recibidos por el docente del centro escolar, en la zona central.....	50
Tabla 15. Medidas de tendencia central de las categorías de La Libertad	51
Tabla 16. Medidas de tendencia central de las categorías de Chalatenango...	53
Tabla 17. Medidas de tendencia central de las categorías de La Paz	56
Tabla 18. Medidas de tendencia central de las categorías de Cabañas	59
Tabla 19. Medidas de tendencia central de las categorías de Cuscatlán	61
Tabla 20. Medidas de tendencia central de las categorías de San Salvador	64
Tabla 21. Variables sociodemográficas de los directores en la zona oriental....	66
Tabla 22. Medidas de tendencia central de las categorías de San Vicente	68
Tabla 23. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en San Vicente	70
Tabla 24. Consideraciones de las capacitaciones que reciben en San Vicente	70

Tabla 25. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en San Vicente	71
Tabla 26. Percepción de aplicación de políticas de formación en San Vicente	71
Tabla 27. Medidas de tendencia central de las categorías de Usulután	72
Tabla 28. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED, Usulután	74
Tabla 29. Consideraciones de las capacitaciones que recibe en Usulután	74
Tabla 30. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en Usulután	75
Tabla 31. Percepción de aplicación de políticas de formación en Usulután	75
Tabla 32. Medidas de tendencia central de las categorías de San Miguel	76
Tabla 33. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en San Miguel	78
Tabla 34. Consideraciones de las capacitaciones que recibe en San Miguel ...	78
Tabla 35. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en San Miguel	79
Tabla 36. Percepción de aplicación de dichas políticas en San Miguel	79
Tabla 37. Medidas de tendencia central de las categorías de Morazán	80
Tabla 38. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en Morazán	82
Tabla 39. Consideraciones de las capacitaciones que recibe en Morazán ...	82
Tabla 40. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en Morazán	83
Tabla 41. Percepción de aplicación de dichas políticas en Morazán	83
Tabla 42. Medidas de tendencia central de las categorías de La Unión	84
Tabla 43. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en La Unión	86
Tabla 44. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en La Unión	86
Tabla 45. Percepción de aplicación de las políticas de formación en La Unión	87

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es analizar el rol de los directores exitosos en el nivel de Educación Media en El Salvador, es decir, valorar su desempeño, buenas prácticas de gestión y organización que se realizan en beneficio de la institución que representan, determinando el nivel de mejoramiento escolar que han logrado dichas instituciones.

Se Parte del supuesto que el trabajo exitoso de toda institución educativa pública o privada se debe a la capacidad del director de administrar, gestionar, orientar adecuada y oportunamente la institución que dirige. Un director exitoso demuestra su liderazgo involucrando a la comunidad educativa en todas las actividades escolares, promoviendo un clima organizacional adecuado, estimulando y apoyando a su cuerpo docente cuando estos así lo requieran y, desde luego, centrando sus esfuerzos en los mayores beneficiarios de esta labor, los estudiantes.

Muchos estudios reflejan lo mal que han venido funcionando los sistemas educativos a nivel de América Latina (Carrillo, 2008; Rivero, 2015; Moreno, 2016), esto debido a deficiencias de quienes dirigen, aspectos tales como: la capacidad de administrar y gestionar, la voluntad de autoformación y la falta de orientación pedagógica demuestran la debilidad que muchos directores actualmente sufren.

Es por ello que el Ministerio de Educación busca fortalecer en todos los directores del país aquellas competencias que todo líder debe poseer, ya que resulta importante que se reflexione sobre la organización, prácticas institucionales y, en síntesis, una nueva forma de actuar sobre la experiencia de la Nueva Escuela Inclusiva que hoy anhela El Salvador.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se plantea la problemática de la investigación, los antecedentes del problema, como también la situación actual, además se describen las preguntas de investigación y por consiguiente se llega a la delimitación geográfica, temporal y poblacional, así como la justificación y objetivos planteados para esta investigación.

El capítulo II está conformado por la fundamentación teórica relacionada con todo lo que respecta al rol del director exitoso

de educación media, el desempeño que éste tiene dentro y fuera de la institución que dirige, así como también las buenas prácticas de gestión y organización que realiza.

En el capítulo III se describe la metodología de la investigación, estableciendo el tipo de investigación, indicadores, variables y su medición, así como también se detalla la población hacia donde será dirigida la presente dando paso a la muestra.

El capítulo IV muestra el análisis y descripción de los resultados que se obtendrán a través de diferentes instrumentos empleados para la recolección de la información.

El capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones propuestas por el equipo investigador.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Para plantear el problema e indagar las razones por las que se tiene directores de educación media en El Salvador con gestión exitosa y por otro lado escenarios menos favorables de gestión, se usó el método del marco lógico y su herramienta principal: el árbol de problemas, para poder barrer todas las variables exógenas y endógenas que pueden estar incidiendo en el éxito de un director o directora.

Enmarcar el análisis del problema implica considerar las siguientes dimensiones y su respectiva área de aplicación para llegar hasta las raíces del problema:

1. Gestión administrativa y pedagógica
2. Liderazgo como gerente
3. Mediación ante los conflictos e intereses de los actores involucrados (clima de convivencia): Docentes, alumnos, padres de familia y autoridades locales y superiores.
4. Formación personal y profesional
5. Calidad educativa, humana, ética profesional
6. Capacidades productivas y ciudadanas

Al medir estos indicadores, se permitirá abordar el problema, plantearlo con solidez y permitir resolver las necesidades identificadas por el MINED.

Se presenta a continuación el resultado del ordenamiento de las lluvias de ideas consideradas más impactantes en el análisis. El árbol de problemas muestra hacia abajo las causas más superficiales hasta llegar a las raíces más profundas.

1.1 Antecedentes

Se ha considerado conveniente hacer una revisión de la literatura existente mayormente vinculada a la investigación sobre el rol de los directores exitosos tanto a nivel nacional como internacional

a) Directores exitosos de secundaria: Estudio de casos en Hermosillo, México (Murillo, G., Vásquez, M., & Pesquería, N., 2011). Este estudio se basa en el análisis de liderazgo de los directivos y la forma en que marcan la diferencia en el éxito en la escuela. Aquí se encontraron algunas características y prácticas del director, habiendo identificado categorías en relación a las competencias personales y profesionales, estratégicas, administrativas y operativas. Uno de los hallazgos importantes encontrados fue la cohesión y compromiso que los directores logran promover entre todo el colectivo escolar, la atención y orientación que brindan a quién lo requiera y la comunicación centrada en la habilidad de escucha y liderazgo compartido.

b) Modelo de competencias del director escolar exitoso (Villela Treviño, R., 2015). Esta investigación planteó como propósito fundamental indagar sobre los directores escolares que logran mejoras en el rendimiento académico y servicios escolares, quienes en la literatura son denominados como directores escolares exitosos. Aquí se indica que las conclusiones de esta investigación conllevan a la generación de conocimiento sobre la función del director escolar, específicamente de aquellos con un desempeño exitoso.

c) Identidad profesional de los directores escolares en España. Un enfoque narrativo (Bolívar, A., & Ritacco, M., 2016). El estudio menciona que se plantea un enfoque nuevo en la investigación sobre la dirección escolar que es: la identidad profesional de los directores desde un enfoque narrativo, vinculada a su vez a con el liderazgo escolar exitoso.

El trabajo concluye, como hipótesis a constatar en esta línea de investigación, si las prácticas exitosas de liderazgo dependen en gran medida, de las identidades directivas.

d) Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje (MINED, 2008).

i) En el documento 01 de esta serie, trata sobre el marco conceptual, define la gestión escolar efectiva y los elementos que la componen. Trata sobre el tipo de educación que se busca para el 2021, indicando que se necesita una educación centrada en la persona humana. Esto implica que se desarrolle conocimientos, habilidades y valores que le permitan vivir armoniosamente en sociedad y le capacite para el trabajo; que enseñe a aprender para la vida, que fomente la participación ciudadana y la construcción del proyecto de vida de cada estudiante; que enseñe a pensar, comprender, y criticar constructivamente; que estimule el desarrollo técnico y tecnológico; que prepare para la paz y la solidaridad; que contribuya a cambiar las condiciones de vida; que fomente el cuidado del ambiente natural, social y desarrolle el espíritu.

También define el centro educativo que se quiere para el año 2021 y es aquel en el que: Se brinda educación de calidad y se alcanzan las competencias propuestas como un servicio y un derecho del alumnado; se asegura que los estudiantes aprendan para desempeñarse en forma competente en la familia, en el trabajo y la sociedad; se brinda apoyo oportuno a los estudiantes porque el currículo y la evaluación están en al servicio del aprendizaje; la comunidad educativa actúa con una intención pedagógica, porque docentes, estudiantes, padres y madres de familia tienen clara una misma visión, misión, y objetivos del centro educativo; la comunidad educativa se siente identificada y orgullosa de formar parte de un centro educativo de excelencia; la comunidad educativa participa activamente en la gestión escolar, desde la toma de decisiones en el plan educativo institucional (PEI) hasta el desarrollo de actividades diarias; la comunidad educativa trabaja en equipo, bajo el liderazgo de la directora o director; las puertas están abiertas porque hay transparencia en la dirección y en las aulas para mostrar lo que se hace; las instalaciones del centro educativo se mantienen limpias y ordenadas en función de

ofrecer a los estudiantes un clima propicio para los aprendizajes, la mejora continua se establece sobre la base de procesos de autoevaluación y reflexión participativa.

En el mismo documento, se expone que se entiende por gestión escolar, el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas. Menciona que las características de la gestión escolar efectiva son: Democrática, integradora, sistemática, inclusiva, comunitaria, eficiente y eficaz; además plantea que se logra que la gestión escolar sea efectiva en la medida que el centro educativo pueda orientar todas sus acciones con una intención pedagógica; y que dichas acciones deben estar debidamente planeadas y contribuir a que los estudiantes aprendan, tengan claro que deben aprender, sepan cómo deben aprenderlo, puedan comprobar si están aprendiendo y sepan aplicar sus aprendizajes.

ii) Guía para la elaboración o revisión del planeamiento escolar institucional (PEI) y el planeamiento escolar anual (PEA), documento 2. Plantea que es la manera de hacer amigable y sencillo el proceso del planeamiento institucional.

iii) Organización escolar efectiva, documento 3. Brinda una visión holística de los elementos claves que deben organizarse en el centro educativo.

iv) Dirección escolar efectiva, documento 4. Es un apoyo a los directores para la aplicación de sus funciones como líderes pedagógicos y como gerentes escolares efectivos, para nuestro proyecto de investigación se considera pertinente, por lo que se trata con más detalle. El capítulo 1 de éste documento se refiere a la dirección y gestión escolar efectiva. Aquí se entiende como dirección escolar “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía y motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”. Ese mismo capítulo contiene las características de la dirección escolar efectiva que son la de tener claridad de propósito, ser participativa y ser efectiva; señala las funciones de un director-gerente efectivo y líder pedagógico, indicando que un director-gerente efectivo será aquel que lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad

educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica; promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo; se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes; delega tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo; ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa; sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares; busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes; organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

En el capítulo 2, menciona cómo el director logra ser gerente y líder pedagógico de su centro educativo, debiendo ser capaz de poner en práctica las habilidades en su trabajo cotidiano, tales como: Organiza su tiempo de trabajo diario, delega responsabilidades, toma decisiones, organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa, propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje, resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, informa a la comunidad educativa sobre la implementación del PEA, genera la participación de padres y madres de familia, da seguimiento a los indicadores educativos, organiza la matrícula escolar, organiza la clausura del año escolar, rinde cuentas, motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes, realiza visitas de evaluación pedagógica al aula, promueve el desarrollo profesional de los docentes, promueve la innovación pedagógica, promueve la distribución

v. Normativa de funcionamiento institucional, documento 5. Ofrece lineamientos para el funcionamiento de los procesos pedagógicos, la gestión y evaluación institucional, como un prontuario legal para la toma de decisiones que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes.

e) Política de educación inclusiva (MINED/UNICEF, 2010). En esta política de educación inclusiva, se entiende la educación inclusiva como: “El conjunto de respuestas educativas orientadas a la eliminación gradual y efectiva de las barreras de acceso y participación que faciliten el cumplimiento del derecho efectivo a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad. En el marco de un esfuerzo constante de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar la escuela y facilitar la participación de la comunidad en todo el hecho pedagógico”. Especifica que es preciso realizar inversiones estratégicas en infraestructura, adaptaciones tecnológicas y provisión de recursos esenciales para favorecer la inclusión de quienes están en riesgo de quedar fuera de la oferta educativa.

La política citada define valores esenciales y enfoques. En los valores menciona, la libertad con responsabilidad, la solidaridad y la cooperación, el compromiso y la responsabilidad, el reconocimiento de la diferencia, la tolerancia y la asertividad, la integridad y competencias, la eficiencia y efectividad. En los enfoques la política se fundamenta en: El reconocimiento y respeto a derechos fundamentales, el reconocimiento y respeto al interés superior de las niñas y niños, la promoción y equiparación de oportunidades, la atención a la diversidad con énfasis a la discapacidad, la promoción de la equidad de género, la promoción de la participación.

Desde el punto de vista legal, la política en mención hace un respaldo de leyes en el contexto nacional e internacional, lo que le da un buen fundamento legal.

Sobre las condiciones básicas para el éxito de la política y que también son indispensables en esta investigación para que los

directores de los centros educativos sean exitosos, se mencionan las medidas siguientes: Apoyo institucional desde el más alto nivel, valorar lo realizado, transformar con gradualidad y firmeza, invertir con oportunidad y responsabilidad, consulta permanente a los protagonistas, transparencia y rendición de cuentas, seguimiento y evaluación con pertinencia y evaluación.

Por otra parte, la política de educación inclusiva, supone un compromiso institucional para apoyar a los centros educativos y comunidades de su entorno. Señalando que este compromiso es el resultado del vínculo ético entre diferentes sectores: Gobierno central y municipal, empresas, liderazgos comunitarios, agencias nacionales e internacionales de desarrollo. Pues estas entidades convergen en el interés común de prevenir y erradicar la exclusión educativa por medio de acciones directas e indirectas que fortalezcan las dinámicas inclusivas en la escuela y las comunidades.

Finalmente, la política de educación inclusiva contiene un marco estratégico centrado en un gran objetivo que comprende cuatro áreas de acción a las cuales para cada una les hace corresponder un objetivo específico. En su objetivo general, expresa que se busca la erradicación gradual y efectiva de las barreras para el aprendizaje y el poder garantizar la participación de todas y todos, eliminando condiciones de segregación, marginación, y exclusión, en pleno respeto a la garantía del derecho a la educación. Indicando que, en su primera fase de implementación, este objetivo se define así “Contribuir a la transformación gradual y efectiva del sistema educativo en términos de políticas, cultura, prácticas pedagógicas e inversiones estratégicas que garanticen el cumplimiento del derecho a la educación para todas y todos”.

Las áreas de acción o lo que puede llamarse ejes son: Normativas y políticas de gestión, prácticas de gestión pedagógica, cultura escolar y comunitaria, ambientes educativos y recursos estratégicos.

f) Evaluación de las iniciativas de cooperación en apoyo del sistema educativo (Cooperación Italiana, 2016). Presenta una matriz de las necesidades y problemas relacionada a las iniciativas a evaluar, la

cual incluye el apoyo a la promoción de la escuela inclusiva, a la reforma del sistema educativo nacional, y ampliación de la oferta educativa de nivel medio superior. Plantea cinco necesidades centrales:

- La mejora de la calidad de la oferta educativa, especialmente en lo que respecta a los estándares de competencia de los docentes y otros actores claves en el sistema educativo y la disponibilidad de nuevas competencias didácticas).
- El ejercicio del derecho fundamental a la educación para todos los niños y niñas, incluyendo aquellos con necesidades especiales.
- La oferta de soluciones a los problemas asociados con bajos niveles de educación, la deserción escolar y dificultad de inserción en el ámbito laboral de los jóvenes.
- La posibilidad de ofrecer a todos los estudiantes una perspectiva curricular y una calidad de educación homogénea.
- La accesibilidad y disponibilidad de espacios en los centros educativos.

Los resultados obtenidos para los criterios de evaluación de pertinencia, eficacia, sostenibilidad, impacto, calidad del proyecto y visibilidad; con la calificación de índices de 1 a 4, en donde 4 indica rendimiento muy satisfactorio, 3 rendimiento en general satisfactorio, 2 rendimiento poco satisfactorio y 1 rendimiento insatisfactorio, para las 3 iniciativas fue el siguiente:

Tabla 1. Evaluación de iniciativas educativas.

	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad	Impacto	Calidad del proyecto	Visibilidad
Iniciativa 1-Apoyo a la escuela inclusiva	4	3	2	3	4	2	3
Iniciativa 2-Apoyo a la reforma	3	2	2	2	4	2	2
Iniciativa 3-Ampliación oferta formativa	3	NV	2	3	NV	3	NV

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Descripción del problema

Se planteó inicialmente el problema haciéndose la pregunta siguiente ¿Son exitosos los directores de los centros educativos de educación media del Ministerio de Educación de El Salvador (MINED)? y se utilizó la metodología del marco lógico para formular el problema, identificando causas y efectos suponiendo que el problema principal es que no son exitosos, para luego a través de la investigación determinar si es así o no, y se pueden hacer ajustes al problema cuando se haga el contraste con las variables consideradas.

Para poder enmarcar el análisis del problema se han considerado las siguientes dimensiones y su respectiva área de aplicación:

1. Gestión administrativa y pedagógica.
2. Liderazgo como gerente.
3. Mediación ante los conflictos e intereses de los actores involucrados (clima de convivencia): Docentes, alumnos, padres de familia, autoridades locales y superiores.
4. Formación personal y profesional.
5. Calidad educativa, humana y ética profesional
6. Capacidades productivas y ciudadanas.

1.3 Objetivos de la investigación

Para el planteamiento de los objetivos, se tomó en cuenta el problema y la pregunta de investigación formulada en el numeral anterior.

1.3.1 Objetivo general

Identificar y evaluar el rol del director exitoso de educación media, utilizando la agrupación de variables del perfil, currículo, normas legales, clima administrativo y rol gerencial, criterios financieros, usos de tecnologías de comunicación e información, y evaluación del desempeño.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de percepción que tienen los asesores pedagógicos, docentes, estudiantes, personal administrativo, y el mismo director sobre los diferentes componentes de las variables propuestas que definen el rol de los directores exitosos.
2. Evaluar e identificar las prácticas exitosas de gestión y organización de los directores de educación media.
3. Caracterizar la formación académica y profesional de los directores de educación media sujetos de estudio.
4. Conocer el nivel de involucramiento de los directores en el cumplimiento del currículo a nivel de centro escolar.
5. Identificar si existen políticas impulsadas por el director en el desempeño académico de los estudiantes y el ambiente del instituto en general.

1.4 Justificación

Sobre el perfil de directores exitosos han sido realizados estudios en diferentes países de América Latina en un estudio en Sonora, México (Murillo, Sánchez y Pesquería, 2011) encontraron que las características personales del director en una escuela pueden tener una gran incidencia en los procesos de cambio entre los maestros en la medida que se identifican con el líder, asumen actitudes que los inspiran a tener iniciativa, a generar retos significativos, para el logro de los resultados académicos en cada una de las asignaturas del plan de estudio. Asimismo, Torres-Arcadia, Temblador, Ruiz y

Flores (2014), aportan que las características más importantes del director exitoso incluyen ser comunicador, perseverante, vinculator, incluyente, respetuoso, motivador, orientado a resultados, presencia, disciplinado y estricto.

En El Salvador, sin embargo, no se registran investigaciones recientes sobre el perfil que debe poseer el director de un centro educativo de educación media, de tal forma que pueda servir como indicador de éxito de gestión. La figura del director y su forma de impactar en esa calidad de su centro de trabajo donde ejercen su liderazgo y desempeñan el rol gerencial no se ha medido con indicadores cuali-cuantitativos que evalúen su nivel de éxito; únicamente se tiene referencias de su nivel de gestión a raíz de eventos como los resultados de la PAES o indicadores aislados que demuestran el nivel de éxito en su gestión escolar.

Por lo anteriormente expuesto es que se hace imperativo desarrollar la investigación que partiendo de un perfil donde se definen las características del director exitoso, se evalúen para poder conocer si son exitosos tanto en su gestión administrativa como pedagógica. Este perfil que se pasa a evaluar, permitirá al MINED direccionar sus políticas educativas para fortalecer sus mecanismos de selección de docentes que estén interesados en optar al cargo de director de un centro de educación media; pueda desempeñar el rol de director exitoso, y que no se adjudique dicha posición únicamente por los años de ejercicio magisterial (antigüedad) ni de su formación profesional como indicadores de idoneidad para los cargos arriba mencionados. Se reconoce que las escuelas exitosas necesitan directores líderes; sin embargo, las investigaciones a nivel latinoamericano realizadas hasta la fecha (Alemán, Villareal y Gómez, 2013), muestran que el éxito de los directores; no solo radica en la administración de los recursos humanos y materiales, sino en fomentar el desarrollo de comunidades de aprendizaje, ya que promueven el soporte mutuo y una ética de servicio colectivo (Talbert & McLaughlin, 1994).

En vista de que la realidad del país requiere de líderes con cualidades de gerentes que dirijan los rumbos de los centros de educación media, tras la búsqueda de llevar a las futuras promociones de bachilleres a un nivel académico con mejores competencias o, mejor aún con competencias para enfrentar la vida; se hace imperativo el dirigir la vista al perfil del líder que dirige las riendas de la institución y principalmente de aquellas que han tenido mejores resultados académicos en los últimos años para rescatar los aciertos; pero también es importante conocer las deficiencias en las instituciones de acuerdo a los resultados que se obtengan según la propuesta de perfil que se evaluará en la investigación.

1.5 Delimitación del estudio

1.5.1 Delimitación Teórica

Se partirá de la concepción del rol del director en la dualidad de gerente-mediador pedagógico a partir del documento sobre prácticas de gestión escolar efectiva del Ministerio de Educación de El Salvador y la Ley Nacional de Educación Media, así como índices cualitativos y cuantitativos sobre el perfil académico, currículo, capacitación, políticas de formación, finanzas, uso de tecnologías de información y comunicación, y evaluación, cuya información se obtendrá de los instrumentos diseñados para tal fin.

1.5.2 Delimitación Espacial

Para la investigación respectiva, se trabajará a nivel nacional en los 14 departamentos repartidos en regiones, a ser abordadas por las tres universidades que constituyen el núcleo cinco.

1.5.3 Delimitación temporal

La investigación se llevará a cabo de febrero a noviembre de 2017.

1.5.4 Delimitación de Sujetos

Los sujetos de la investigación serán los directores de los centros escolares. Sin embargo, para el logro de una perspectiva a profundidad, se triangulará este grupo con el de asesores pedagógicos, docentes, estudiantes y personal administrativo, de forma que se logre el contraste de las respuestas de los diferentes grupos.

Capítulo 2. Marco teórico

De acuerdo a los objetivos planteados, se considera que el marco teórico principal de la presente investigación está constituido por la gestión escolar efectiva por el director escolar exitoso; y por la política de educación inclusiva existente que lo viene a complementar, porque da lineamientos y guías de actuación en forma trascendente.

Aunque las funciones críticas de un director de centro escolar de educación media han permanecido sin cambios durante los años, el rol esencial del director ha cambiado (Hull, 2012). Algunos estudios sobre la efectividad de los directores sugieren cambios trascendentales en lo que la educación necesita de éstos. *“Ya no pueden funcionar únicamente como administradores del edificio, encargados con adherirse a reglas estrictas, llevando a cabo regulaciones y evadiendo errores. Los directores de hoy deben ser líderes capaces de desarrollar un equipo de profesores que dan instrucción efectiva a cada estudiante”* (Krasnoff, 2015).

La cada vez más demandante responsabilidad de los directores ha llevado a algunos investigadores a examinar la relación entre calidad del director y resultados de los estudiantes. En un estudio longitudinal, investigadores de la Universidad de Minnesota y la Universidad de Toronto investigaron los vínculos entre liderazgo del director y aprendizaje mejorado de los estudiantes. Basados en sus resultados, se encontró que los directores son el segundo actor, luego de los profesores, con mayor impacto a nivel escolar en el logro de los estudiantes (Leithwood et al., 2004; Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010).

Tradicionalmente, el director en El Salvador ha representado un administrador del centro educativo. Un despachador de horarios, cargas académicas y planificaciones. Hoy en día, en una era de rápido cambio y de surgimiento de nuevas responsabilidades, una concepción diferente es cada vez más notable, particularmente en lo que se espera del director de educación media. Ya no se puede funcionar solo como administrador, sino más bien, deben convertirse en líderes en todos los aspectos ya antes mencionados. El director de hoy en día, debería tener cinco responsabilidades claves: crear una visión de éxito académico para todos los estudiantes, una basada en estándares altos; crear un clima agradable para la educación, de tal forma que la seguridad y el espíritu de cooperación prevalezcan; cultivar

el liderazgo en otros, de forma que los profesores y demás adultos asuman su parte en el cumplimiento de la visión del centro escolar; mejorar la enseñanza para permitir a los profesores enseñar de la mejor forma y sus estudiantes para que aprendan al máximo; y administrar a las personas, datos y procesos para el mejoramiento continuo del centro escolar (The Wallace Foundation, 2013).

2.1 Gestión escolar efectiva

En el marco del Plan Nacional de Educación 2021, el Mined (2008) planteó que, para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje que se apoye en los procesos de planeamiento institucional, organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. Para cada elemento de gestión existen documentos los cuales se han tomado de base para definir las variables de los cuestionarios de instrumentos de evaluación para la investigación del rol de los directores exitosos. Un resumen de estos documentos se presentó en los antecedentes.

2.2 El director escolar exitoso

En el documento sobre la Dirección Escolar Efectiva (Mined, 2010), se habla en su primer documento sobre gestión escolar efectiva, este se enfoca en una gestión escolar que apunte a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de sus sueños. Pero que el papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; para el gerenciamiento y administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, logren el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje sea para la vida. Y define que la dirección escolar efectiva “es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica”. Para esta investigación se está de acuerdo con la presente definición porque viene a ser concordante con el concepto de directores exitosos.

Se definieron las macro variables y preguntas para la evaluación de los directores exitosos, las cuales se presentan en los instrumentos para los cinco actores que son: Asesores pedagógicos, directores, personal administrativo, estudiantes y personal docente.

2.3 Política de educación inclusiva

Esta temática es posterior a la dirección y gestión escolar efectiva, se opina que la Política de Educación Inclusiva (2010) complementa el marco teórico porque da un marco estratégico y orientación adecuado para reducir y eliminar las barreras de la inclusión; no obstante en esta investigación no se tomó en cuenta en las variables a evaluar mediante los instrumentos, pero la Cooperación Italiana (2016) recientemente realizó una evaluación de las iniciativas de apoyo a la reforma educativa y de apoyo a la educación inclusiva, encontrando que ha sido de rendimiento poco satisfactorio, por lo que hay que seguir mejorándola ya que se está en la primera etapa de ejecución. En los antecedentes se mencionan en forma resumida otros aspectos de dicha política.

Capítulo 3. Metodología del estudio

3.1 Universo y muestra

Se establecieron los términos para determinar la muestra de la base de datos, la cual consta de 685 centros educativos, con un nivel de confianza considerado de un 92%, obteniendo una muestra de 212.

Muestra finita

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

N= Total de la población

Z_a=Nivel de confianza

p = Proporción esperada (en este caso 5% =0.05)

q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)

d = Precisión (en este caso deseamos un 3%)

Tabla 2. Conformación de la muestra.

Cant. C.E.(N)	Nivel de confianza	Z _a	P	q	d	(A) N*Z _a ² *p*q	(B) d ² *(N-1)	(C) Z _a ² *p*q	(D)= (B) + (C) d ² *(N-1)+ Z _a ² *p*q	n= (A)/(D)	n
832	95%	1.96	0.05	0.05	0.05	799.0528	2.0775	0.9604	3.0379	263.02801	263
685	95%	1.96	0.05	0.05	0.05	657.874	1.71	0.9604	2.6704	246.35785	246
685	95%	1.75	0.05	0.05	0.05	524.453125	1.71	0.76563	2.475625	211.84676	212

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente, debiendo de censar una cantidad de 211 centros educativos, además se muestra la cantidad de centros para cada universidad.

Tabla 3. Propuesta de centros educativos a censar. Docentes y matrícula inicial por Centro Educativo, 2016.

Universidad	Departamento	Frecuencia base depurada	Porcentaje base depurada	Seguridad del 92%	Centros Educativos a censar
USO	Ahuachapán	45	6.56%	14	71
	Santa Ana	60	8.75%	19	
	Sonsonate	49	7.14%	15	
	La Libertad	76	11.08%	23	
UTEC	Chalatenango	43	6.27%	13	80
	San Salvador	115	16.76%	36	
	Cabañas	24	3.50%	7	
	Cuscatlán	29	4.23%	9	
	La Paz	49	7.14%	15	

Politécnica	San Vicente	29	4.23%	9	60
	Usulután	56	8.16%	17	
	San Miguel	49	7.14%	15	
	La Unión	35	5.10%	11	
	Morazán	27	3.94%	8	
	Total	686	100.00%	211	

3.2 Diseño y tipo de estudio

De acuerdo al anteproyecto de investigación, se hará un estudio de carácter *ex post facto* con diseño transversal (Montero y León, 2007), constituida del diagnóstico de una situación ya existente a partir de una hipótesis dada, sin tener la oportunidad de manipular las variables independientes que se plantean para el estudio. Asimismo, se han planteado las características y prácticas del director que se presume contribuyen al logro de un ambiente exitoso dentro del centro educativo.

En cuanto a la forma de evaluar la información que se obtenga de los diferentes instrumentos, para determinar si la gestión del director es exitosa, se utilizarán índices de interpretación cualitativa para clasificar la información cuantitativa que se obtenga de las diferentes grupos de variables; es decir de las variables del perfil, currículo y planificación curricular, normas legales, clima administrativo y rol gerencial, capacitación, políticas de formación permanente, criterios financieros, uso de tecnologías de información y comunicación, y evaluación. La interpretación se hizo para cada categoría de variables antes mencionadas, para el total de los grupos de variables, agregando una calificación resumen que puede hacerse poniendo la calificación que predomine, por departamento y luego a nivel nacional. Luego se hizo el cruce de información comparando los resultados de los diferentes instrumentos. Dado que la investigación es de tipo cualitativa-cuantitativa, en el análisis cualitativo se complementará con interpretaciones de parámetros, tales como la media, mediana y moda.

Los índices de evaluación considerados son los siguientes:

Tabla 4. Índices de evaluación del rendimiento considerados para los directores.

Valor	Rendimiento
Valor de 4	Rendimiento es completamente exitoso
Valor de 3	Rendimiento es suficientemente exitoso
Valor de 2	Rendimiento obtenido es poco exitoso
Valor de 1	Rendimiento es muy poco exitoso

Nótese que los índices de valoración cualitativa tienen congruencia con la mayoría de categorías definidas en los instrumentos, lo que facilita el análisis y comparación, cuando en algunas variables las categorías no coincidan, se hará un análisis complementario con la frecuencia y porcentajes.

Es oportuno mencionar que este sistema de valoración a través de índices similares fue utilizado para la evaluación ex-ante o ex-post sobre el apoyo a las iniciativas a la educación inclusiva, reforma del sistema educativo y a la ampliación de la oferta educativa. Se considera que dichos índices son apropiados para valorar nuestro proyecto de investigación haciendo la adaptación pertinente.

3.3 Herramientas de recolección de datos

3.3.1 Estructura para el levantamiento de datos y sus funciones.

Figura 1.

Organigrama de instituciones involucradas en el proyecto.



Al haber establecido rutas de trabajo para el levantamiento de las encuestas, se ha realizado la planificación de este trabajo considerando los siguientes puestos de trabajo: dos asistentes, tres grupos de encuestadores (3 encuestadores por grupo), un diseñador de la plataforma para la manipulación y edición de los datos, dos digitadores; en total se necesita el involucramiento de 14 estudiantes para el desarrollo de esta macro actividad, sin dejar de mencionar los dos automotores con sus conductores solicitados al MINED para el levantamiento de los datos. La estructura representada en la Figura 1. Permite tener un control efectivo sobre todos los centros educativos de media a visitar en la zona asignada a cada universidad.

Las funciones de cada uno de los puestos se detallan a continuación:

1. Director de Investigaciones (USO, UTEC, UPES): Establece todas las políticas institucionales y proporciona los recursos para el desarrollo del proyecto.
2. Investigadores (1 USO, 2 UTEC, 2 UPES): Son los responsables del diseño y ejecución del proyecto, estableciendo todas las estrategias para realizar el proyecto.
3. Asistente (2 USO, 5 UTEC, 2 UPES): Que tienen como función principal, la codificación de todos los instrumentos de los actores en cada departamento.

Las tablas a continuación, contienen la nomenclatura por la cual son reconocidos todos los departamentos y los centros educativos de media a encuestar. Esta nomenclatura facilita la introducción de los datos, así como el reconocimiento de los mismos, por posibles errores de cualquier índole.

Cuestionario para Estudiantes
Investigación sobre el rol de los directores exitosos en centros escolares

Indicaciones:
Este cuestionario es anónimo y tiene como objetivo recolectar información relacionada sobre el rol del director exitoso en los centros escolares. De la seriedad que le asigne a esta prueba dependerá la fiabilidad de los resultados. Con su participación contribuye al proceso de mejora continua del Ministerio de Educación y a la identificación de buenas prácticas que puedan ser replicadas en otros centros escolares. Marcar con una "X" la respuesta.

DATOS GENERALES

1. Género:	Masculino	Femenino	2. Edad:	
3. Departamento:			4. Municipio:	

Se escribe el número correlativo

Se escribe el código del Grupo

Se escribe el código asignado al Centro

Rotular y embolsar la papelería para cada centro educativo en las cantidades establecidas para cada centro. El modelo utilizado se presenta a continuación:

Figura 3.

Rotulación y procesamiento de los instrumentos recolectados.

The diagram shows a form with the following fields and callouts:

- Departamento:** Se escribe el nombre del departamento
- Municipio:** Se escribe el nombre del Municipio
- Nombre del centro escolar:** Se escribe el nombre del Centro Escolar
- Grupo:** Se escribe el Código del Grupo
- Actos:** Se escribe las cantidades de cada Centro Educativo de cada uno de los actores involucrados
- Directos:**
- Indirectos:**
- Administrativos:**
- Insulares:**

Se escribe la información solicitada de los sobres entregados después de haber realizado las visitas a los diferentes centros educativos.

Se utilizaron bitácora para controlar el recorrido de todas las rutas, además de certificar a través de esta la visita a los centros educativos. El modelo de la Figura. 4. se presenta el modelo utilizado por parte del equipo investigador para llevar un registro de los centros escolares visitados, esta bitácora fue proporcionada por Mined.

Figura 4.
Formato de bitácora de investigación

<small>MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN MEDIA (TERCER CICLO Y MEDIA) GERENCIA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA</small>															
BITÁCORA DE VISITA TÉCNICA A CENTROS EDUCATIVOS EN EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA MINED-IES AÑO 2017															
Fecha: _____	Hora: _____														
Actividad: Recolección de información en centros educativos															
Objetivo de la visita: Aplicar instrumentos de recolección de información en instituciones educativas, en el marco de la agenda nacional de investigación para una educación de calidad.															
Nombre del centro educativo: _____ _____	Institución de educación superior que aplica los instrumentos: _____ _____														
Cód. Infra: _____	Núcleo Número: _____														
Departamento: _____	Equipo investigador IES:														
Municipio: _____	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Nombre</td> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Firma</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>	Nombre	Firma												
Nombre	Firma														
Nombre, firma y cargo de que atiende la actividad: _____ _____ _____															
Sello del C.E.: _____ _____															
Observaciones: 															

1. Se escribió la fecha de visita
2. Se escribió la hora de llegada al centro educativo
3. Se escribió el nombre del centro educativo.
4. Se escribió el código asignado por el MINED al centro educativo.
5. Se escribió en este espacio el nombre de la Universidad respectiva.
6. Se escribió el número 5, que es el núcleo al cual se pertenece.
7. Se escribió el nombre del departamento al cual pertenece el centro educativo.
8. Se escribió el nombre del municipio al cual pertenece el centro educativo
9. En este ítem se coloca el nombre, la firma y el cargo de la persona que recibe al grupo de la UPES en el centro educativo.
10. Se estampa el sello del centro educativo que se ha visitado.
11. Se escribe los nombres de los encuestadores y el responsable del grupo
12. Se estampa las firmas de cada uno de los investigadores del grupo
13. Se completa con la descripción de cualquier acto de relevancia que se presente en el momento del levantamiento de los datos en el centro escolar.
 - Se entregó toda la papelería (encuestas y bitácoras) para cada centro educativo al representante de los encuestadores.
 - Recepción de bitácoras y papelería para cada centro educativo.
 - Recepción y actualización de álbum fotográfico de todos los centros de estudios visitados por departamento.
 - Entrega de los instrumentos a los digitadores para el almacenamiento de datos.
 - Recepción de los instrumentos ya incluidos en la base de datos recibida a los digitadores.
 - Custodia de los instrumentos almacenados en la base de datos, bitácoras y base de fotografías, hasta la finalización o cuando se estime conveniente de parte de la Dirección.

Tabla 5. Descripción de los puestos del proyecto de investigación

Cantidad para el puesto	Puesto	Descripción de actividades
1	Diseñador de Bases de Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la base de datos para cada uno de los actores. • Capacitar a los digitadores en la introducción de los datos. • Monitorear la introducción de datos. • Procesar los datos y elaboración de informes.
2	Digitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de datos a las bases de datos. • Manejar un orden en la introducción de cada departamento. • Recepción y entrega de las encuestas.
3	Responsable de encuestadores	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del control de la ruta asignada, dándole seguimiento a la bitácora de recorrido. • Toma fotografías de todos los centros educativos a visitar. • Responsable de darle seguimiento a toda la ruta asignada, así como la entrega y recepción de los paquetes ante los asistentes. • Comanda al grupo de encuestadores en los diferentes centros educativos a visitar. • Establece contacto con los responsables de cada centro educativo explicando en que consiste la actividad y solicitando el apoyo del responsable.
6	Encuestadores	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y entrega de encuestas en los centros educativos. • Verifica en cada encuesta que la información se encuentre en forma completa. • Cubrir las rutas establecidas para cada día. • Orientar a los encuestados.

3.4 Validez de los resultados

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2014) toda medición o instrumento debe reunir tres requisitos esenciales que son el de confiabilidad, validez y objetividad. Mencionando que la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Que la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente las variables que se pretenden medir, estando el proceso de validación vinculado con la teoría y que en la investigación fue expuesta en los antecedentes y marco teórico; se asocian estadísticamente los conceptos y se analizan cuidadosamente las correlaciones; y se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que se clasifica la validez del constructo de una medición en particular.

La validez también se puede hacer a través de consulta de expertos. La consulta se realizó por medio de reuniones virtuales y presenciales del equipo de investigadores y personal del MINED.

En cuanto al requisito que debe reunir el instrumento sobre la objetividad, se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. En la investigación que se realizó estandarizando en lo posible el instrumento para los diferentes actores a encuestar, capacitación e instrucciones a los equipos de encuestadores, definición de la estructura de datos e interpretación similares de los equipos de investigación.

Por otra parte, se midió la coherencia o consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se calcula mediante la fórmula siguiente:

Figura 5. Formula del Alfa de Cronbach

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde: **K**: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems
 S_t^2 : Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cron Bach

Para alimentar los datos que utiliza dicho coeficiente se realizó una prueba piloto. La cual fue llevada a cabo por el equipo de investigadores de la UTEC, y para el cálculo utilizaron el programa estadístico SPSS, habiendo obtenido los resultados siguientes:

Tabla 6. Valores Alfa de Cronbach del instrumento de investigación.

Tipo de variable	Asesores pedagógicos	Docentes	Estudiantes
Perfil académico	0.81	0.76	0.75
Oferta pedagógica y planificación	0.79	0.80	0.75
Dimensión legal	0.92	0.90	0.40
Clima administrativo y rol gerencial	0.69	0.71	0.59
Finanzas y presupuesto	0.72	0.73	0.80
Uso de TIC	0.86	0.85	0.93
Evaluación	0.70	0.71	0.78
Capacitación	0.70	0.67	0.61
Formación	0.72	0.65	0.65

Fuente: Presentación al MINED sobre validación del instrumento.

Para la interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach y otros coeficientes similares, no existe una regla, pero para el de Cronbach se ha tomado la dada por Ruíz (2012) que proporciona los rangos y magnitudes siguientes:

Tabla 7. Interpretación del coeficiente de Cronbach

Rango	Magnitud
0.81 a 0.99	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.001 a 0.40	Baja

De acuerdo a esta interpretación, se obtuvieron para las variables, valores de confiabilidad muy altas y altas, excepto para la variable de dimensión legal para los estudiantes en donde la confiabilidad es moderada, por lo que puede decirse que el instrumento diseñado es confiable.

Capítulo 4. Análisis por departamento

4.1 Zona Occidental

Categorías		Frecuencia
Género	Masculino	29
	Femenino	8
Edad	26-30	0
	31-35	1
	36-40	1
	41-45	4
	46-50	8
	51-55	9
	56-60	5
	61-65	3
	66 o más	2
Área de supervisión	Urbana	21
	Rural	15

Tabla 8. Variables sociodemográficas de los directores en la zona occidental.

*La tabla solo incluye frecuencias para los datos válidos.

De la muestra obtenida de los directores de centros escolares en la zona occidental del país, se puede diferenciar una mayor cantidad de directores masculinos frente a un grupo menor de mujeres que están al frente de las instituciones. Estando la mayoría en los rangos de edad entre los 41 años hasta los 60 años de edad, con una media de 52 años de edad. La mayoría de ellos teniendo como área de supervisión de su centro escolar, el área urbana.

4.1.1 Departamento de Ahuachapán

Tabla 9. Medidas de tendencia central de las categorías de Ahuachapán

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.00	3.35	3.33	3.28
	Mediana	3.00	3.50	3.50	3.00
	Moda	2.00	4.00	3.00	4.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	2.92	2.93	2.97	2.73
	Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00
	Moda	3.00	4.00	3.00	3.00
Normas Legales	Media	3.63	3.41	3.43	3.40
	Mediana	3.50	3.75	3.00	4.00
	Moda	3.00	4.00	3.00	4.00
Criterios Financieros	Media	2.14	2.32	2.23	
	Mediana	1.50	2.00	1.00	
	Moda	1.00	1.00	1.00	
Uso de TIC	Media	1.75	1.78	1.76	1.95
	Mediana	1.00	1.00	1.00	1.00
	Moda	1.00	1.00	1.00	1.00
Evaluación	Media	3.10	2.83	2.89	2.63
	Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00
	Moda	3.00	3.00	3.00	4.00

4.1.1.1 Perfil académico

En cuanto a la percepción del cumplimiento del perfil académico del director, se puede observar que las percepciones más altas provienen de los docentes y estudiantes, que dijeron que sus directores se capacitaban y cumplían con las competencias necesarias según lo establecido en la Ley de la Carrera Docente. De esta percepción difiere levemente el personal administrativo, con una moda de 3; pero son los directores los que percibieron con una moda de 2, un perfil más bajo, donde a veces podía asistir a cursos y capacitaciones, o que cumplían los requerimientos necesarios para estar en el cargo.

4.1.1.2 Currículo y planificación curricular

Al evaluar cuál es percepción que se tiene de la planificación curricular que el director desempeña, incluyéndose dentro del análisis si este realiza jornadas didácticas, revisión de metodologías implementadas en la institución, si se da seguimiento a docentes en las propuestas pedagógicas, etc. Son los docentes los que tienen una mejor percepción del desempeño de los directores, designando una moda de 4. Los demás actores, tanto directores, administrativos como estudiantes, tuvieron una moda de 3, indicando que estas actividades se realizan lo suficiente, para dar cumplimiento a la planificación del currículo escolar.

4.1.1.3 Normas legales

Docentes y estudiantes resultaron con la misma moda, afirmando que el director siempre cumple con sus funciones según se establece en el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. Haciendo cumplir la normativa, aplicándola al personal y a las actividades desempeñadas en la escuela. Directores y personal administrativo también dijeron que se hacían cumplir lo suficiente.

4.1.1.4 Clima administrativo y rol gerencial

Esta categoría tiene modas altas, todos los actores manifestaron la elaboración y cumplimiento de la planificación anual operativa (POA). Además, expresaron que su director genera un ambiente laboral agradable, en donde se fomenta la realización de tareas, se resuelven conflictos entre el personal de trabajo, y existe comunicación para identificar las necesidades del personal.

4.1.1.5 Criterios financieros

Esta categoría refleja el manejo financiero que tiene el director para administrar la escuela. Se incluyeron criterios que hablan sobre la evaluación de las finanzas, si se tiene programación financiera y si esta se cumple. La percepción del manejo financiero muy pobre, incluso bajo la percepción de los directores. Dándose a entender que hay un mal manejo y organización de las finanzas de las escuelas.

4.1.1.6 Uso de TIC

En este rubro tanto directores, docentes, personal administrativo y estudiantes tienen una percepción negativa del uso de las TIC en sus centros educativos. En ocasiones ni siquiera se tiene un centro de cómputo disponible, o si tienen computadoras estas poseen hardware o software anticuados. Por lo cual no están disponibles para que los estudiantes las utilicen. No hay tampoco personal capacitado que sea responsable o que de mantenimiento a las computadoras. Como tampoco se ha dado capacitación a docentes sobre el uso de las TIC, ni tienen acceso a computadoras o proyectores para dar sus clases.

4.1.1.7 Evaluación

Esta categoría mide si el director evalúa de manera regular el desempeño de su personal. Los estudiantes percibieron que el director si se encarga de evaluar a todo el personal de manera regular. Pero si bien directores, docentes y administrativos también tiene una percepción alta al respecto, con una moda de 3, manifestaron que estas evaluaciones no se dan siempre, pero se realizan de manera suficiente.

4.1.2 Departamento de Santa Ana

Tabla 10. Medidas de tendencia central de las categorías de Santa Ana.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.42	3.49	3.34	2.93
	Mediana	3.50	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	3.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	2.37	2.90	2.90	2.67
	Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00
	Moda	1.00	4.00	4.00	3.00
Normas Legales	Media	3.34	3.46	3.59	3.15
	Mediana	3.50	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.63	3.28	3.34	2.95
	Mediana	4.00	3.50	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	3.00
Criterios Financieros	Media	2.57	2.07	2.23	
	Mediana	3.00	1.00	1.00	
	Moda	1.00	1.00	1.00	
Uso de TIC	Media	2.03	1.95	1.95	1.98
	Mediana	1.00	1.00	1.00	2.00
	Moda	1.00	1.00	1.00	1.00

4.1.2.1 Perfil académico

En cuanto a la percepción del cumplimiento del perfil académico del director, las percepciones más altas provienen de directores, docentes y personal administrativo que manifestaron que el director se capacita de manera regular y cumple con las competencias necesarias según lo establecido en la Ley de Carrera Docente. De esta percepción difiere levemente el grupo estudiantil, con una moda de 3, que consideraron que su director cumple de manera suficiente, pero no completamente, el perfil de un director.

4.1.2.2 Currículo y planificación curricular

Al evaluar cuál es la percepción que se tiene del desempeño del director en la planificación curricular, incluyéndose dentro del análisis si este realiza jornadas didácticas, si se hace revisión de las metodologías implementadas por los docentes, o si se da seguimiento a los docentes en sus propuestas pedagógicas, etc. Son los docentes y los estudiantes quienes tienen una mejor percepción del desempeño del director. En el caso de los estudiantes, que tuvieron una moda de 3, indicaron que estas actividades se realizan lo suficiente, para dar cumplimiento a la planificación del currículo escolar, pero que no se realizan siempre. A pesar de esto, son los propios directores lo que manifestaron tener un pobre desempeño en esta categoría, con una moda de 1.

4.1.2.3 Normas legales

Tanto directores como personal administrativo, docentes y estudiantes presentaron la misma moda, afirmando que el director siempre cumple con sus funciones establecidas en el Reglamento de la Ley de Carrera Docente. Haciendo cumplir la normativa, aplicándolo al personal y a las actividades desempeñadas en la escuela.

4.1.2.4 Clima administrativo y rol gerencial

Esta categoría tiene modas altas, todos los actores manifestaron la elaboración y el cumplimiento de una planificación anual operativa (POA). Pero además que su director genera un ambiente laboral agradable, en donde se fomenta la realización de tareas, se resuelven conflictos entre el personal de trabajo, y existe comunicación para identificar las necesidades del personal. Si bien también con una percepción positiva, los estudiantes tuvieron una moda inferior, con un valor de 3, en comparación con el resto de los actores.

4.1.2.5 Criterios Financieros

Esta categoría no refleja la opinión de los estudiantes, debido a que se preguntaba del manejo financiero de la institución. Dentro de esta categoría se establecieron criterios sobre la evaluación de las finanzas, su programación financiera y si esta se cumple. La percepción del manejo financiero es muy pobre, incluso bajo la percepción de los directores. Esto puede llevar a suponer un mal manejo y falta de organización de las finanzas.

4.1.2.6 Uso de TIC

En estos rubros directores, docentes, personal administrativo y estudiantes tienen una percepción negativa del uso de las TIC en sus centros educativos. Las cifras reflejan que en ocasiones los centros escolares no tienen un centro de cómputo disponible, o que las computadoras sean funcionales. Haciendo que los estudiantes no puedan utilizarlas afuera de su clase de computación, o tan siquiera recibir clases. Refleja también que no hay personal capacitado que de mantenimiento de las computadoras. Como tampoco se ha dado capacitación a docentes sobre el uso de las TIC, ni tienen acceso a computadoras o cañones para dar sus clases.

4.1.2.7 Evaluación

Esta categoría mide si el director evalúa de manera regular el desempeño de su personal. Tanto directores como personal administrativo, percibieron que se evalúa a todo el personal de manera regular. En el caso de docentes y estudiantes manifestaron que estas evaluaciones no se dan siempre, pero se realizan de manera suficiente.

4.1.3 Departamento de Sonsonate

Tabla 11. Medidas de tendencia central de las categorías de Sonsonate.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.00	3.50	3.48	3.12
	Mediana	3.00	4.00	4.00	4.00
	Moda	3.00	4.00	3.00	4.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.05	3.03	2.89	2.76
	Mediana	3.00	4.00	3.00	3.00
	Moda	3.00	4.00	4.00	4.00
Normas Legales	Media	3.48	3.48	3.59	3.34
	Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.47	3.30	3.10	3.18
	Mediana	4.00	4.00	3.50	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00

Criterios Financieros	Media	2.69	2.29	2.38	
	Mediana	3.50	1.00	2.00	
	Moda	1.00	1.00	1.00	
Uso de TIC	Media	2.13	1.85	1.82	2.05
	Mediana	1.75	1.00	1.00	1.00
	Moda	1.00	1.00	1.00	1.00
Evaluación	Media	2.92	2.80	2.60	2.82
	Mediana	3.25	3.00	3.00	3.00
	Moda	4.00	3.00	2.00	4.00

4.1.3.1 Perfil académico

En cuanto a la percepción del cumplimiento del perfil académico del director, las percepciones más altas provienen de docentes y estudiantes que manifestaron que el director se capacita de manera regular y cumple con las competencias necesarias según lo establecido en la Ley de Carrera Docente. De esta percepción difiere levemente el grupo de directores y personal administrativo, con una moda de 3, que consideraron que el director cumple de manera suficiente, pero no completamente.

4.1.3.2 Currículo y planificación curricular

Al evaluar cuál es la percepción que se tiene del desempeño del director en la planificación curricular, incluyéndose dentro del análisis si este realiza jornadas didácticas, si se hace revisión de las metodologías implementadas por los docentes, o si se da seguimiento a los docentes en sus propuestas pedagógicas, etc. Son los docentes, el personal administrativo y los estudiantes quienes tienen una mejor percepción del desempeño del director. Son los directores, que tuvieron una moda de 3, los que manifestaron que estas actividades se realizan lo suficiente, para dar cumplimiento a la planificación del currículo escolar, pero que pueden mejorar.

4.1.3.3 Normas legales

Tanto directores como personal administrativo, docentes y estudiantes presentaron la misma moda, afirmando que el director siempre cumple con sus funciones establecidas en el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. Haciendo cumplir la normativa, aplicándolo al personal y a las actividades desempeñadas en la escuela.

4.1.3.4 Clima administrativo y rol gerencial

Esta categoría tiene modas altas, todos los actores manifestaron la elaboración y el cumplimiento de una planificación anual operativa (POA). Pero además que su director genera un ambiente laboral agradable, en donde se fomenta la realización de tareas, se resuelven conflictos entre el personal de trabajo, y existe comunicación para identificar las necesidades del personal.

4.1.3.5 Criterios financieros

Esta categoría no refleja la opinión de los estudiantes, debido a que se preguntaba del manejo financiero de la institución. Dentro de esta categoría se establecieron criterios sobre la evaluación de las finanzas, su programación financiera y si esta se cumple. La percepción del manejo financiero es muy pobre, incluso bajo la percepción de los directores. Esto puede llevar a suponer un mal manejo de las finanzas, y una falta de organización.

4.1.3.6 Uso de TIC

En estos rubros directores, docentes, personal administrativo y estudiantes tienen una percepción negativa del uso de las TIC en sus centros educativos. Las cifras reflejan que en ocasiones los centros escolares no tienen un centro de cómputo disponible, o si las computadoras dentro de la institución son funcionales. Refleja además que no hay personal capacitado que de mantenimiento de las computadoras. Tampoco se ha dado capacitación a docentes sobre el uso de las TIC, ni tienen acceso a computadoras o cañones para dar sus clases.

4.1.3.7 Evaluación

Esta categoría mide si el director evalúa de manera regular el desempeño de su personal. Tanto directores como estudiantes han percibido que se evalúa a todo el personal de manera regular. Pero no es el caso de los evaluados que manifestaron que se realizan de manera suficiente por parte del personal docente, y que pocas veces se les realizan evaluación, por parte del personal administrativo.

4.2 Zona Central

Tabla 12. Variables sociodemográficas de los directores en la zona central.

Categorías		Departamento					Total
		Cabañas	Chalatenango	Cuscatlán	La Paz	San Salvador	
Género	Masculino	2	5	5	5	11	28
	Femenino	3	4	3	7	18	35
Edad	31-35	0	0	1	0	2	3
	36-40	0	1	0	0	1	12
	41-45	0	1	0	1	1	13
	46-50	1	0	0	0	3	14
	51-55	0	2	2	0	0	8
	56-60	0	0	0	3	0	3
	61-65	0	0	3	0	0	3
66 o más	0	0	1	0	4	5	
Estado civil	Casado	3	7	7	6	19	42
	Soltero	0	2	0	6	7	15
	Divorciado	1	0	1	0	0	2
	Acompañado	0	0	0	0	3	3
Años de experiencia	1 a 5 años	2	3	1	2	16	24
	6 a 10 años	2	1	3	1	3	10
	11 a 15 años	0	0	0	3	2	5
	21 a 25 años	0	1	1	0	5	7
	26 o más años	1	4	3	6	3	17
Categoría	1°	1	4	2	4	3	14
	2°	2	2	3	3	12	22
	3°	2	2	2	1	7	14
	4°	0	0	1	0	1	2
	5°	0	0	0	4	3	7
Horas Laborales	8 horas	1	5	2	5	16	29
	10 horas	3	3	6	0	10	22
	12 horas	1	1	0	4	2	8
	12 o más horas	0	0	0	3	0	3

*La tabla solo incluye frecuencias para los datos válidos.

En la muestra de la zona central, no hay diferencias marcadas respecto al género, siendo levemente mayor las instituciones con mujeres directoras. Con una media de edad de 51 años, la mayoría se encuentran casados y en menor medida solteros. En cuanto a los años de experiencias en su cargo laboral, la media se encuentra entre 1 a 5 años de trabajo, seguido por un porcentaje de directores que llevan 26 años o más en su posición, y entre los 6 a los 10 años ejerciendo el cargo de director en dichos centros educativos. Respecto a su categoría docente, la mayoría pertenecen a la segunda categoría, seguidos por aquellos que pertenecen a la primera y la tercera categoría. En cuanto a las horas laborales ejercidas diariamente, la mayoría laboran 8 horas diarias seguidas por 10 horas de labor.

Tabla 13. Caracterización del perfil académico de los docentes.

	Frecuencia	Porcentaje
N/C	1	1.6
Licenciatura en lenguaje y literatura	10	15.9
Licenciatura en educación	19	30.1
Maestría en docencia universitaria	2	3.2
Profesorado en ciencias comerciales	7	11.1
Profesorado de educación básica	3	4.8
Profesorado en biología y química	4	6.3
Licenciatura en contaduría Pública	7	11.1
Profesorado en ciencias naturales	2	3.2
Profesorado en ciencias sociales	7	11.1
Licenciatura en docencia universitaria	1	1.6
Total	63	100.0

De los directores participantes en la zona central, se identificó que el 30.1% posee una licenciatura en educación, siendo éstos la mayoría. En segundo orden, aparecen los graduados en lenguaje y literatura, con el 15.9% del total. En tercer lugar, aparecen los graduados de profesorado en ciencias comerciales, licenciatura en contaduría pública y profesorado en ciencias sociales (11.1% c/u). El resto de participantes manifiestan tener grado académico en ciencias naturales (3.2%), profesorado en biología y química (4.8%) y licenciatura en docencia universitaria (1.6%). Se encontró dos directores que poseen el nivel de maestría en docencia universitaria.

Tabla 14. Cursos recibidos por el docente del centro escolar, en la zona central.

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	24	38.1
Administración financiera	2	3.2
Derechos de niños y jóvenes	3	4.8
Derechos humanos	2	3.2
Diplomado en exportación y seamos productivos	1	1.6
Diplomado sobre gestión educativa	1	1.6
Escuelas inclusivas tiempo pleno	1	1.6
Especialización docente (Lenguaje), Educación no sexista	1	1.6
Formación docente en lenguaje y literatura de educación media	4	6.3
Gestión educativa	6	9.5
La ingeniería del centro CRA	4	6.3
Modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno	4	6.3
Postgrado en administración	1	1.6
Postgrado en administración escolar	3	4.8
Postgrado en Derecho de niños y jóvenes	1	1.6
Postgrado, formación docente especialización en química	2	3.2
TIC/Grado digital	3	4.8
Total	63	100.0

Respecto a los cursos y diplomados recibidos recientemente, se observa que existe un 38.1% que manifiesta no haber recibido una capacitación en el último año. Los que sí las han recibido, lo han hecho en temáticas varias. De éstas, los principales porcentajes corresponden a diplomados en gestión educativa (9.5%), diplomado en ingeniería del centro CRA (6.3%) y el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno (6.3%).

Los que manifiestan haber recibido un postgrado en administración o en administración escolar suman casi el 6% entre ambas, mientras que existen dos personas que cursaron un diplomado en administración financiera (3.2%), y una persona que manifiesta tener un diplomado en gestión educativa. El resto de estudios y capacitaciones recibidas pertenecen a áreas de especialización académica.

4.2.1 Departamento de La Libertad

Tabla 15. Medidas de tendencia central de las categorías de La Libertad.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.50	3.35	3.33	3.08
	Mediana	4.00	3.00	3.50	3.00
	Moda	4.00	4.00	3.00	4.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.33	2.93	2.97	2.78
	Mediana	4.00	3.00	3.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	3.00	3.00
Normas Legales	Media	4.00	3.41	3.43	3.33
	Mediana	4.00	3.75	3.00	4.00
	Moda	4.00	4.00	3.00	4.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	4.00	3.31	3.27	3.05
	Mediana	4.00	3.00	3.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	3.00	4.00
Criterios Financieros	Media	4.00	2.32	2.23	
	Mediana	4.00	2.00	1.00	
	Moda	1.00	1.00	1.00	
Uso de TIC	Media	4.00	1.78	1.76	2.01
	Mediana	4.00	1.00	1.00	1.00
	Moda	2.00	1.00	1.00	1.00
Evaluación	Media	4.00	2.83	2.89	2.70
	Mediana	4.00	3.00	3.00	3.00
	Moda	3.00	3.00	3.00	3.00

4.2.1.1 Perfil académico

En cuanto a la percepción del cumplimiento del perfil académico del director, las percepciones más altas provienen de directores, docentes y estudiantes que manifestaron que el director se capacita de manera regular y cumple con las competencias necesarias según lo establecido en la Ley de Carrera Docente. De esta percepción difiere levemente el personal administrativo, que manifestaron que el director cumple de manera suficiente con el perfil que un director debe tener.

4.2.1.2 Currículo y planificación curricular

Al evaluar cuál es la percepción que se tiene del desempeño del director en la planificación curricular, incluyéndose dentro del análisis si este realiza jornadas didácticas, si se hace revisión de las metodologías implementadas, o si se da seguimiento a los docentes en las propuestas pedagógicas, etc. Son los docentes y los directores los que tienen una mejor percepción de su desempeño, designado con una moda de 4. En el caso de personal administrativo como en los estudiantes, que tuvieron una moda de 3, indicaron que estas actividades se realizan lo suficiente, para dar cumplimiento a la planificación del currículo escolar, pero que no se realizan siempre.

4.2.1.3 Normas legales

Tanto directores como docentes y estudiantes resultaron con la misma moda, afirmando que el director siempre cumple con sus funciones establecidas en el Reglamento de la Ley de Carrera Docente. Haciendo cumplir la normativa, aplicando al personal y a las actividades desempeñadas en la escuela. La percepción de este cumplimiento es ligeramente más baja en el personal administrativo, pero siempre es positivo.

4.2.1.4 Clima administrativo y rol gerencial

Esta categoría tiene modas altas, todos los actores manifestaron la elaboración y el cumplimiento de una planificación anual operativa (POA). Pero además que su director genera un ambiente laboral agradable, en donde se fomenta la realización de tareas, se resuelven conflictos entre el personal de trabajo, y existe comunicación para identificar las necesidades del personal. Si bien también con una percepción positiva, el personal administrativo tuvo una moda inferior, con un valor de 3, en comparación con el resto de los actores.

4.2.1.5 Criterios financieros

Esta categoría no refleja la opinión de los estudiantes, debido a que se preguntaba del manejo financiero de la institución. Se centró en esta categoría criterios sobre la evaluación de las finanzas, su programación financiera y si esta se cumple. La percepción del manejo financiero es muy pobre, incluso bajo la percepción de los directores. Esto puede llevar a suponer un mal manejo y falta de organización de las finanzas.

4.2.1.6 Uso de TIC

En este rubro docentes, personal administrativo y estudiantes tienen una percepción negativa del uso de las TIC en sus centros educativos. Esto también se ve reflejado en la percepción de los directores, que manifestaron que pocas veces se cumplen con las variables presentadas en el instrumento. Las cifras reflejan que en ocasiones los centros escolares no tienen centros de cómputo disponible, o que las computadoras que tienen no sean funcionales. Haciendo que los estudiantes no puedan utilizarlas afuera de la clase de computación. Refleja también que no hay personal capacitado que de mantenimiento a las computadoras. Como tampoco se ha dado capacitación a docentes sobre el uso de las TIC, ni tienen acceso a computadoras o cañones para dar sus clases.

4.2.1.7 Evaluación

Esta categoría mide si el director evalúa de manera regular el desempeño de su personal. De manera unánime tanto directores, como personal administrativo, docentes y estudiantes tienen la percepción que se realizan evaluaciones al personal, pero que estas evaluaciones no se realizan siempre, sino lo suficiente.

4.2.2 Departamento de Chalatenango

Tabla 16. Medidas de tendencia central de las categorías de Chalatenango.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.42	2.85	3.33	2.69
	Mediana	3	3	4	3
	Moda	4	3	4	3
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.63	3.22	2.86	2.49
	Mediana	4	3.5	3	2.5
	Moda	4	4	3	3

Normas Legales	Media	3.85	3.4	3.66	2.83
	Mediana	4	4	4	3
	Moda	4	4	4	3
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.77	3.32	3.25	
	Mediana	4	3	3	
	Moda	4	4	3	
Capacitación y Formación	Media	2.68	2.31	2.9	2.71
	Mediana	3	2.5	3	2.5
	Moda	2	1	3	2
Criterios Financieros	Media	3.85	3.33	2.73	2.34
	Mediana	4	3	3	2.5
	Moda	4	3	3	2
Uso de TIC	Media	1.15	1.25	1.15	2.97
	Mediana	1	1	1	3
	Moda	1	1	1	3
Evaluación	Media	3.62	2.73	3	2.94
	Mediana	4	3	3	3
	Moda	4	3	2	3

4.2.2.1 Perfil académico

Al comparar la percepción de los actores sondeados, se observa que los directores tienen la mejor percepción acerca de las capacitaciones que reciben y del cumplimiento de los requisitos para estar en el cargo, tanto a nivel de competencia como de cumplimiento de requisitos de la carrera docente, mostrando valores positivos en todas las categorías. Sin embargo, se aprecia un contraste con la opinión de los docentes y estudiantes, cuyas opiniones generan una moda de 3, con medias inferiores a este valor, lo que sugiere que en este grupo se percibe que los directores no siempre asisten a capacitación, y que no en todos los casos tienen las competencias para estar en el cargo. Los administrativos muestran un nivel de respuesta similar al de los directores, pero su campo de conocimiento en relación a este apartado es más limitado en relación a los otros dos grupos.

4.2.2.2 Currículo y planificación curricular

En este apartado se observa que la mejor percepción es la que los directores tienen sobre sí mismos, seguidos de los docentes, quienes son los actores más importantes en esta categoría. Se aprecia que existe satisfacción alta (evaluación de muy exitoso) en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente. Este apartado también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes y administrativos, se observa que las categorías son menores. Esto llama la atención, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes como consumidores no se sienten satisfechos con los productos que se están recibiendo, diagnosticando a los directores como parcialmente exitosos.

4.2.2.3 Normas legales

La moda para las normas legales es muy alta en todos los grupos, salvo en los estudiantes, donde se aprecia que solo existe una percepción parcialmente positiva en relación al cumplimiento de estos criterios. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llenado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos a cabalidad.

4.2.2.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de los directores, mientras que, entre los docentes y administrativos, aunque también positiva, refleja medias más bajas. Esto implica una satisfacción media-alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.2.2.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. De forma parecida a los apartados anteriores, directores y docentes tienen una percepción muy buena, pero administrativos y estudiantes consideran que la gestión de las finanzas es buena, pero podría mejorar.

4.2.2.6 Uso de TIC

La variable de tecnología muestra un comportamiento inverso al resto de indicadores. En este, los directores, docentes y administrativos se muestran inconformes con el acceso a tecnología que se tiene en los centros, pero los estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y recursos que se tienen. Esto podría explicarse por el conocimiento de los estándares versus no conocer más allá de lo que se tiene. Los directores y docentes perciben que los centros de cómputo no cumplen adecuadamente su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero los estudiantes están satisfechos con las computadoras.

4.2.2.7 Evaluación

En evaluación se aprecia que los directores perciben que las evaluaciones que realizan son suficientes y adecuadas, pero entre directores y administrativos la percepción es menor. Los estudiantes también muestran que las evaluaciones podrían ser mejores por parte del director, lo que implica mejorar los criterios a utilizar para la evaluación de docentes y administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.2.3 Departamento de La Paz

Tabla 17. Medidas de tendencia central de las categorías de La Paz.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	2.7	3.5	3.91	2.91
	Mediana	3	4	4	3
	Moda	3	4	4	3
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.36	3.2	3.75	2.87
	Mediana	4	4	4	3
	Moda	4	3	4	3

Normas Legales	Media	3.7	3.8	4	3.13
	Mediana	3	4	4	3
	Moda	4	4	4	4
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.7	3.7	4	
	Mediana	4	4	4	
	Moda	4	4	4	
Capacitación y Formación	Media	2.7	2.1	1.625	3.22
	Mediana	3	2	1.625	3.5
	Moda	2	1	1	4
Criterios Financieros	Media	3.6	3.6	3.75	2.5
	Mediana	4	4	4	2.5
	Moda	4	4	4	2
Uso de TIC	Media	1.06	1.12	3.9	2.88
	Mediana	1	1.1	4	3
	Moda	1	1.07	4	3
Evaluación	Media	3.1	3.26	3.45	3.34
	Mediana	4	4	4	4
	Moda	4	4	4	3

4.2.3.1 Perfil académico

Los parámetros muestran que el grupo que está menos satisfecho con la regularidad de la formación y el cumplimiento del perfil académico y legal del puesto del director, son los directores mismos. Por el contrario, docentes y administrativos muestran satisfacción con el perfil académico de los directores. Los estudiantes lo califican como suficientemente exitoso, pero que podría mejorar.

4.2.3.2 Currículo y planificación curricular

Se aprecia que todos los grupos tienen una percepción positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta (evaluación de muy exitoso) en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente. Este apartado también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado

también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes manifiestan no estar completamente satisfechos, diagnosticando a los directores como parcialmente exitosos.

4.2.3.3 Normas legales

La moda para las normas legales es muy alta en todos los grupos. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos a cabalidad.

4.2.3.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.2.3.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción positiva del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas es buena, pero podría mejorar.

4.2.3.6 Uso de TIC

Para las TIC, los directores y docentes se muestran inconformes con el acceso a tecnología que se tiene en los centros, pero los administrativos y estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y recursos que se tienen. Esto podría explicarse por el conocimiento de los estándares versus no conocer más allá de lo que se tiene. Los directores y docentes son conscientes de que los centros de cómputo no cumplen adecuadamente su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.2.3.7 Evaluación

En esta evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes y adecuadas. Los estudiantes también muestran que las evaluaciones podrían ser mejores por parte del director, lo que implica mejorar los criterios a utilizar para la evaluación de docentes y administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.2.4 Departamento de Cabañas

Tabla 18. Medidas de tendencia central de las categorías de Cabañas.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.1	3.2	3.41	2.71
	Mediana	3	3	3	3
	Moda	3	3	3	3
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.26	3.1	3.75	2.72
	Mediana	3	3	4	3
	Moda	3	3	4	3
Normas Legales	Media	3.7	3.8	4	3.1
	Mediana	3	4	4	3
	Moda	4	4	4	4
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.8	3.7	4	
	Mediana	4	4	4	
	Moda	4	4	4	
Capacitación y Formación	Media	2.7	2.1	1.6	3.2
	Mediana	3	2	1.6	3.4
	Moda	2	1	1	3
Criterios Financieros	Media	3.6	3.6	3.75	2.5
	Mediana	4	4	4	2.5
	Moda	4	4	4	2
Uso de TIC	Media	1.20	1.15	2.9	2.84
	Mediana	1	1.1	4	3
	Moda	1	1	4	3
Evaluación	Media	3.3	3.2	3.5	3.4
	Mediana	2	3	3	3
	Moda	3	3	4	4

4.2.4.1 Perfil académico

Los parámetros muestran que todos los grupos aportan un grado de satisfacción alto con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes, a pesar de ello, también ubican su escala de satisfacción en suficientemente exitoso.

4.2.4.2 Currículo y planificación curricular

Se aprecia que todos los grupos tienen una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Este apartado también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.2.4.3 Normas legales

La moda para las normas legales es muy alta en todos los grupos. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos a cabalidad.

4.2.4.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.2.4.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción positiva del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas es buena, pero podría mejorar.

4.2.4.6 Uso de TIC

Para las TIC, los directores y docentes se muestran inconformes con el acceso a tecnología que se tiene en los centros, pero los administrativos y estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y recursos que se tienen. Esto podría explicarse por el conocimiento de los estándares versus no conocer más allá de lo que se tiene. Los directores y docentes son conscientes de que los centros de cómputo no cumplen adecuadamente su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero los estudiantes se conforman con tener computadoras.

4.2.4.7 Evaluación

En evaluación se aprecia que los todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes y adecuadas. Los docentes también muestran que las evaluaciones podrían ser mejores por parte del director, lo que implica mejorar los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.2.5 Departamento de Cuscatlán

Tabla 19. Medidas de tendencia central de las categorías de Cuscatlán.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.1	3.2	3.82	2.76
	Mediana	3	3	4	3
	Moda	3	3	4	3
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.32	3.4	3.85	2.89
	Mediana	4	4	4	3
	Moda	4	3	4	3
Normas Legales	Media	3.7	3.8	3.8	3.13
	Mediana	3	4	4	3
	Moda	4	4	4	4

Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.8	3.3	3.1	
	Mediana	4	3	3	
	Moda	4	3	3	
Capacitación y Formación	Media	2.5	2.2	2	3
	Mediana	2	2	2	3
	Moda	2	1	1	3
Criterios Financieros	Media	3.3	3.1	3.3	2.2
	Mediana	3	3	3	2
	Moda	3	3	3	2
Uso de TIC	Media	2.1	2.3	2.9	3.1
	Mediana	2	2	3	2
	Moda	2	2	3	3
Evaluación	Media	3.2	3.12	3.4	2.9
	Mediana	4	4	4	3
	Moda	4	4	4	3

4.2.5.1 Perfil académico

Los parámetros muestran que todos los grupos aportan un grado de satisfacción medio con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes, a pesar de ello, también ubican su escala de satisfacción en suficientemente exitoso.

4.2.5.2 Currículo y planificación curricular

Se aprecia que todos los grupos tienen una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Este apartado también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.2.5.3 Normas legales

La moda para las normas legales es muy alta en todos los grupos. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos a cabalidad.

4.2.5.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.2.5.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción positiva del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas es buena, pero podría mejorar.

4.2.5.6 Uso de TIC

Para las TIC, los directores y docentes se muestran inconformes con el acceso a tecnología que se tiene en los centros, pero los administrativos y estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y recursos que se tienen. Esto podría explicarse por el conocimiento de los estándares versus no conocer más allá de lo que se tiene. Los directores y docentes son conscientes de que los centros de cómputo no cumplen adecuadamente su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero los estudiantes se conforman con tener computadoras.

4.2.5.7 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes y adecuadas. Los docentes también muestran que las evaluaciones podrían ser mejores por parte del director, lo que implica mejorar los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.2.6 Departamento de San Salvador

Tabla 20. Medidas de tendencia central de las categorías de San Salvador.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.1	2.9	3.32	2.44
	Mediana	3	3	3	2
	Moda	3	3	3	2
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.21	3.31	3.25	2.88
	Mediana	3	3	3	3
	Moda	3	3	3	3
Normas Legales	Media	3.6	3.4	3.2	3.05
	Mediana	3	3	3	3
	Moda	4	3	3	3
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.4	2.9	2.9	
	Mediana	3	3	3	
	Moda	3	2	3	
Capacitación y Formación	Media	2.2	2.1	2	2.5
	Mediana	2	2	2	3
	Moda	2	1	1	3
Criterios Financieros	Media	3.1	3.2	3.2	2.1
	Mediana	3	3	3	2
	Moda	3	3	3	2
Uso de TIC	Media	2.3	2.4	2.8	2.9
	Mediana	2	2	3	2
	Moda	2	2	3	2
Evaluación	Media	3.2	3.1	3.5	2.8
	Mediana	3	3	3	3
	Moda	3	3	3	3

4.2.6.1 Perfil académico

Para San Salvador se observa que todos los grupos tienen un grado de satisfacción medio con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

4.2.6.2 Currículo y planificación curricular

Se aprecia que todos los grupos tienen una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Este apartado también abarca la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparecen como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.2.6.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

4.2.6.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.2.6.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción positiva del manejo de las mismas. Los estudiantes, por su parte, muestran valores bajos en esa categoría. Esto sugiere que existe cierta disconformidad con el manejo de los presupuestos y su reflejo en la propuesta pedagógica, que es la que el estudiante percibe directamente.

4.2.6.6 Uso de TIC

Para las TIC, los directores y docentes se muestran inconformes con el acceso a tecnología que se tiene en los centros, pero los administrativos y estudiantes muestran una satisfacción media con el acceso y recursos que se tienen. Esto podría explicarse por el conocimiento de los estándares versus no conocer más allá de lo que se tiene. Los directores y docentes son conscientes de que los centros de cómputo no cumplen adecuadamente su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero los estudiantes se conforman con tener computadoras.

4.2.6.7 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes, pero que podrían mejorar. Los docentes también muestran que las evaluaciones podrían ser mejores por parte del director, lo que implica mejorar los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.3 Zona Oriental

Tabla 21. Variables sociodemográficas de los directores en la zona oriental.

Categorías		Departamento					
		San Vicente	Usulután	San Miguel	Morazán	La Unión	Total
Sexo	Masculino	3	11	10	7	4	35
	Femenino	5	2	3	1	4	15

Edades (años)	26-30	0	0	1	0	0	1
	31-35	0	0	0	1	0	1
	36-40	1	0	1	3	1	6
	41-45	2	1	3	2	2	10
	46-50	3	5	1	0	0	9
	51-55	1	2	1	1	2	7
	56-60	1	5	3	0	2	11
	61-65	0	0	0	0	0	0
	66 o más	0	1	1	0	1	3
Estado Civil	Casado	3	11	9	7	5	35
	Soltero	3	1	3	1	1	9
	Divorciado	1	0	0	0	0	1
	Acompañado	0	3	0	0	2	5
Años de Experiencia	1 a 5 años	2	3	5	6	1	17
	6 a 10 años	1	2	1	1	2	7
	11 a 15 años	0	1	2	1	0	4
	16 a 20 años	3	4	1	0	0	8
	21 a 25 años	1	2	1	0	2	6
	26 o más años	0	3	3	0	2	8
Categoría	1°	1	7	5	1	1	15
	2°	5	2	2	0	2	11
	3°	10	1	2	3	0	7
	4°	1	2	1	3	2	8
	5°	0	0	0	0	0	1
	6°	0	0	1	0	0	1
	más	7	0	0	0	1	1
Horas laborales	8 horas	0	4	7	4	1	23
	10 horas	0	7	4	4	5	20
	12 horas	0	2	1	0	2	5
	12 o más horas	1	1	1	0	0	3

*Las frecuencias solo incluyen los datos válidos (no perdidos)

La Tabla 21 contempla los aspectos relativos al sexo de cada director, a la edad que posee en el año que se ha desarrollado la encuesta, también involucra los años de experiencia como director, la categoría en la cual está ubicado actualmente y la cantidad de horas laborales que utiliza en forma diaria para el desempeño de sus funciones, para ello se analizará cada uno de los aspectos considerados por separado.

La mayor cantidad de centros de educación media están en manos de directores del sexo masculino, lo cual que representan un 70% del total de directores encuestados, que en total suman 50; originalmente eran 60 pero algunos por no haberse encontrado en su lugar de trabajo o porque sus centros estuviesen cerrados no fueron encuestados.

La mayor cantidad de Directores están entre las edades de 56 a 60 años lo cual es un parámetro importante de considerar para analizar caso por caso para su sustitución en el momento que sea necesario y preparar al personal que los sustituirá, incluyendo además aquellos casos que excedan a los 66 años (3 casos).

El estado civil más preponderante en los directores de la zona en estudio, están casados (70%), lo cual representan una estabilidad que les permite irradiarla hacia los centros en los cuales desempeñan sus labores. A esto se le suma un 18% de ellos que se encuentran solteros.

4.3.1 Departamento de San Vicente

Tabla 22. Medidas de tendencia central de las categorías de San Vicente.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.53	3.44	3.13	2.56
	Mediana	4.00	4.00	3.00	2.00
	Moda	4.00	4.00	3.00	2.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.65	3.24	2.96	2.83
	Mediana	4.00	4.00	3.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	3.00	4.00
Normas Legales	Media	3.81	3.61	3.47	3.05
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	3.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.47	3.60	2.96	
	Mediana	3.50	4.00	4.00	
	Moda	4.00	4.00	4.00	
Criterios Financieros	Media	4.25	3.15	3.00	2.40
	Mediana	3.50	3.00	3.00	2.00
	Moda	3.00	3.00	3.00	2.00
Uso de TIC	Media			3.04	3.04
	Mediana			3.00	3.00
	Moda			3.00	3.00
Evaluación	Media	3.38	3.27	3.06	3.12
	Mediana	3.00	3.50	3.00	3.00
	Moda	3.00	4.00	3.00	#N/A

4.3.1.1 Perfil académico

Para San Vicente se observa que todos los grupos tienen un grado de satisfacción positivo con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

4.3.1.2 Currículo y planificación curricular

Se aprecia que todos los grupos tienen una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.3.1.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

4.3.1.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente encaminado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.3.1.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso.

4.3.1.6 Capacitación y formación

Tabla 23. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en San Vicente.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Mensual	2	21	9	32	59.26%
Bimensual	1	2	0	3	5.56%
Trimestral	2	5	2	9	16.67%
Semestral	0	1	0	1	1.85%
Anual	1	2	1	4	7.41%
Nunca	0	1	4	5	9.26%
				54	

Se observa que principalmente se dan capacitaciones a nivel mensual, totalizando casi el 60% de las respuestas totales. Esto evidencia que sí existe una percepción de que la capacitación hacia los directores tiene regularidad.

Tabla 24 Consideraciones de las capacitaciones que reciben en San Vicente.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	1	5	3	9	17.65%
Muy Buena	5	17	9	31	60.78%
Buena	0	6	1	7	13.73%
Regular	0	2	2	4	7.84%
				51	

Al respecto de cómo percibe dichas capacitaciones, la frecuencia principal se ubica en la escala de muy buena. Esto indica que existe cierto nivel de satisfacción con las capacitaciones actuales, pero que se podría mejorar.

4.3.1.7 Políticas de formación permanente

Tabla 25. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en San Vicente.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Si	1	20	9	30	55.56%
No	7	11	6	24	44.44%
				54	

Respecto a si existen políticas de formación permanente, se observa que la opinión está dividida de forma casi igual, lo cual indica que no existe suficiente difusión sobre dichas políticas en este departamento.

Tabla 26. Percepción de aplicación de políticas de formación en San Vicente

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	1	4	4	9	29.03%
Muy Buena	0	15	5	20	64.52%
Buena	0	1	0	1	3.23%
Regular	0	1	0	1	3.23%
Malo	0	0	0	0	0.00%
				31	

En relación a la calidad de dichas políticas, se observa que la mayoría los califica como muy buenas.

4.3.1.8 Uso de TIC

Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares, su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.3.1.9 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes, pero que podrían mejorar. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicado por el director, lo que se aprecia en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.3.2 Departamento de Usulután

Tabla 27. Medidas de tendencia central de las categorías de Usulután.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.11	3.55	3.78	2.81
	Mediana	3.50	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	3.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.40	3.58	3.12	2.93
	Mediana	3.50	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Normas Legales	Media	3.81	3.61	3.47	3.05
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	3.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	4.14	3.56	2.99	
	Mediana	4.00	4.00	4.00	
	Moda	4.00	4.00	4.00	
Criterios Financieros	Media	3.17	3.46	3.21	2.64
	Mediana	3.50	4.00	3.00	2.50
	Moda	4.00	4.00	3.00	2.00
Uso de TIC	Media			3.00	3.04
	Mediana			3.00	3.00
	Moda			3.00	3.00
Evaluación	Media	3.53	3.60	3.33	3.33
	Mediana	3.50	4.00	3.00	4.00
	Moda	3.00	4.00	4.00	4.00

4.3.2.1 Perfil académico

Para Usulután se observa que todos los grupos tienen un grado de satisfacción positivo con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

4.3.2.2 Currículo y planificación curricular

El valor más elevado para esta categoría pertenece al grupo de los docentes. El resto de grupos tiene una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.3.2.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

4.3.2.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.3.2.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso.

4.3.2.6 Capacitación y formación

Tabla 28. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED, Usulután

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Mensual	7	26	12	45	47.37%
Bimensual	1	7	3	11	11.58%
Trimestral	2	11	3	16	16.84%
Semestral	2	3	1	6	6.32%
Anual	2	5	3	10	10.53%
Nunca	1	2	4	7	7.37%
				95	

La mayoría de los participantes coincidieron en que las capacitaciones son principalmente mensuales, lo que indica que existe la noción de regularidad en la formación.

Tabla 29. Consideraciones de las capacitaciones que recibe en Usulután

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	6	16	5	27	28.72%
Muy Buena	5	32	13	50	53.19%
Buena	3	7	3	13	13.83%
Regular	0	1	3	4	4.26%
				94	

Por otra parte, y en la misma vía que los departamentos anteriores, se aprecia que dichas capacitaciones son percibidas predominantemente como muy buenas, lo cual indica que existe un grado suficiente de satisfacción sobre las mismas, pero que existe espacio para mejoras en cuanto a su regularidad, calidad y otros elementos asociados a la mejora continua de estos procesos.

4.3.2.7 Políticas de formación permanente

Tabla 30. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en Usulután.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Si	10	40	23	73	75.26%
No	5	14	5	24	24.74%
				97	

Se aprecia que existe un amplio conocimiento sobre políticas de formación permanente, aunque todavía hay una parte que no las conoce.

Tabla 31. Percepción de aplicación de políticas de formación en Usulután.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	7	17	6	30	41.67%
Muy Buena	2	21	11	34	47.22%
Buena	1	1	4	6	8.33%
Regular	0	1	1	2	2.78%
Malo	0	0	0	0	0.00%
				72	

Sobre la calidad de dichas capacitaciones, la mayoría las califica como muy buenas, aunque también hay un alto porcentaje de la población que las describe como excelentes.

4.3.2.8 Uso de TIC

Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares, su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.3.2.9 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes, pero que podrían mejorar. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicado por el director, lo que se aprecia en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.3.3 Departamento de San Miguel

Tabla 32. Medidas de tendencia central de las categorías de San Miguel.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.42	3.42	3.73	2.61
	Mediana	3.50	3.50	4.00	2.50
	Moda	4.00	4.00	4.00	2.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.79	3.48	3.15	2.78
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	0.00	4.00	4.00
Normas Legales	Media	3.75	3.59	4.11	3.00
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.69	3.50	3.00	
	Mediana	4.00	4.00	4.00	
	Moda	4.00	4.00	4.00	
Criterios Financieros	Media	3.47	3.34	3.08	2.38
	Mediana	4.00	4.00	3.00	2.50
	Moda	4.00	4.00	4.00	2.00
Uso de TIC	Media			3.08	2.69
	Mediana			3.00	3.00
	Moda			3.00	2.00
Evaluación	Media	3.54	3.32	3.46	3.14
	Mediana	4.00	3.50	3.50	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00

4.3.3.1 Perfil académico

Para San Miguel se observa que todos los grupos tienen un grado de satisfacción positivo con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

4.3.3.2 Currículo y planificación curricular

El valor más elevado para esta categoría pertenece al grupo de los directores. El resto de grupos tiene una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.3.3.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

4.3.3.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.3.3.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso.

4.3.3.6 Capacitación y formación

Tabla 33. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en San Miguel.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Mensual	5	17	15	37	51.39%
Bimensual	1	6	1	8	11.11%
Trimestral	2	6	3	11	15.28%
Semestral	1	1	1	3	4.17%
Anual	1	5	1	7	9.72%
Nunca	2	3	1	6	8.33%
				72	

La regularidad de la capacitación es percibida principalmente como mensual. Esto implica que existe un fuerte grado de percepción sobre la continuidad en el proceso de capacitación permanente.

Tabla 34. Consideraciones de las capacitaciones que recibe en San Miguel.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	2	13	12	27	36.99%
Muy Buena	7	16	6	29	39.73%
Buena	1	10	2	13	17.81%
Regular	1	3	0	4	5.48%
				73	

En la misma línea, dichas capacitaciones son percibidas principalmente como muy buenas, aunque un porcentaje muy cercano indica también que son excelentes, por lo que se puede concluir que existe una percepción mayoritariamente positiva acerca de la calidad de las capacitaciones que el Ministerio de Educación coordina en la zona oriental.

4.3.3.7 Políticas de formación permanente

Tabla 35. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en San Miguel.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Si	5	26	19	50	61.73%
No	7	22	2	31	38.27%
				81	

Se aprecia que existe una mayoría que conoce sobre las políticas de formación permanente, aunque 4 de cada 10 participantes manifiestan no conocerlas.

Tabla 36. Percepción de aplicación de dichas políticas en San Miguel.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	1	12	10	23	48.94%
Muy Buena	4	7	9	20	42.55%
Buena	0	4	0	4	8.51%
Regular	0	0	0	0	0.00%
Malo	0	0	0	0	0.00%
				47	

En el caso del departamento de San Miguel, se aprecia que la mayoría considera que dichas capacitaciones son excelentes. Esta percepción es más fuerte entre los docentes, mientras que, en relación a los directores, se observa que la mayoría está ubicada en el nivel de muy buena.

4.3.3.8 Uso de TIC

Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares, su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.3.3.9 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes, pero que podrían mejorar. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicado por el director, lo que se aprecia en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.3.4 Departamento de Morazán

Tabla 37. Medidas de tendencia central de las categorías de Morazán.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.03	3.48	3.63	2.73
	Mediana	3.00	4.00	4.00	2.50
	Moda	3.00	4.00	4.00	4.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.11	3.39	3.00	2.92
	Mediana	3.00	4.00	3.50	3.00
	Moda	3.00	4.00	4.00	4.00
Normas Legales	Media	3.56	3.82	3.73	3.22
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	3.47	3.60	2.96	
	Mediana	3.50	4.00	4.00	
	Moda	4.00	4.00	4.00	
Criterios Financieros	Media	3.50	3.39	2.92	2.46
	Mediana	3.50	4.00	3.00	2.00
	Moda	3.00	4.00	3.00	2.00
Uso de TIC	Media			3.08	3.02
	Mediana			3.00	3.00
	Moda			3.00	4.00
Evaluación	Media	3.50	3.58	3.58	3.22
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00

4.3.4.1 Perfil académico

Para Morazán se observa que todos los grupos tienen un grado de satisfacción positivo con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

4.3.4.2 Currículo y planificación curricular

El valor más elevado para esta categoría pertenece al grupo de los docentes. El resto de grupos tiene una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.3.4.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

4.3.4.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.3.4.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso.

4.3.4.6 Capacitación y formación

Tabla 38. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en Morazán.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Mensual	1	6	3	10	27.78%
Bimensual	3	4	0	7	19.44%
Trimestral	1	6	2	9	25.00%
Semestral	2	2	2	6	16.67%
Anual	1	2	1	4	11.11%
Nunca	0	0	0	0	0.00%
				36	

La capacitación es percibida principalmente como mensual, aunque los valores de bimensual y trimestral son muy cercanos, y sumados superan el valor del primero, lo que podría indicar que, en este caso, existe una dificultad mayor en el acceso a las capacitaciones de los directores en esta zona, probablemente por la dificultad de acceso o limitaciones geográficas, entre otros elementos.

Tabla 39. Consideraciones de las capacitaciones que recibe en Morazán

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	3	3	3	9	25.71%
Muy Buena	4	15	3	22	62.86%
Buena	1	2	1	4	11.43%
Regular	0	0	0	0	0.00%
				35	

Por otro lado, y de forma similar con los demás departamentos, estas capacitaciones son percibidas como muy buenas.

4.3.4.7 Políticas de formación permanente

Tabla 40. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en Morazán.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Si	5	16	6	27	77.14%
No	3	3	2	8	22.86%
				35	

Se observa que la mayoría de docentes y directores conocen las políticas de formación del Ministerio de Educación, pero un pequeño porcentaje aún muestra desconocimiento de las mismas.

Tabla 41. Percepción de aplicación de dichas políticas en Morazán.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	1	2	3	6	23.08%
Muy Buena	3	13	2	18	69.23%
Buena	1	0	1	2	7.69%
Regular	0	0	0	0	0.00%
Malo	0	0	0	0	0.00%
				26	

Para Morazán, la mayoría de los que manifiestan conocer de capacitación, opinan que estas son muy buenas, siendo este el porcentaje más alto de toda la categoría.

4.3.4.8 Uso de TIC

Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares, su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.3.4.9 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son satisfactorias. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicado por el director, lo que se aprecia en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

4.3.5 Departamento de La Unión

Tabla 42. Medidas de tendencia central de las categorías de La Unión.

Categorías	Parámetros	Actores			
		Director	Docentes	Administrativos	Estudiantes
Perfil Académico	Media	3.11	3.49	3.78	2.81
	Mediana	3.50	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	3.00
Currículo y Planificación Curricular	Media	3.40	3.69	3.12	2.93
	Mediana	3.50	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Normas Legales	Media	3.58	3.81	3.69	3.13
	Mediana	4.00	4.00	4.00	3.00
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Clima Administrativo y Rol Gerencial	Media	4.14	3.76	2.99	
	Mediana	4.00	4.00	4.00	
	Moda	4.00	4.00	4.00	
Criterios Financieros	Media	3.17	3.59	3.21	2.64
	Mediana	3.50	4.00	3.00	2.50
	Moda	4.00	4.00	3.00	2.00
Uso de TIC	Media			3.00	2.78
	Mediana			3.00	3.00
	Moda			3.00	2.00
Evaluación	Media	3.53	3.54	3.44	3.33
	Mediana	3.50	4.00	4.00	4.00
	Moda	3.00	4.00	4.00	4.00

4.3.5.1 Perfil académico

Para La Unión se observa que todos los grupos tienen un grado de satisfacción positivo con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

4.3.5.2 Currículo y planificación curricular

El valor más elevado para esta categoría pertenece al grupo de los docentes. El resto de grupos tiene una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, conocimiento de métodos que se aplican y actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

4.3.5.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

4.3.5.4 Clima administrativo y rol gerencial

Este apartado no incluye medición de estudiantes, puesto que no poseen competencias en el rubro. En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los grupos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de instalaciones y canales abiertos de comunicación.

4.3.5.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso.

4.3.5.6 Capacitación y formación

Tabla 43. Tiempo de capacitación del director para fortalecer su gestión a través del MINED en La Unión.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Mensual	2	7	2	11	25.00%
Bimensual	3	4	2	9	20.45%
Trimestral	0	3	2	5	11.36%
Semestral	0	2	0	2	4.55%
Anual	0	4	5	9	20.45%
Nunca	3	3	2	8	18.18%
				44	

Se aprecia que existe un porcentaje acumulado del 45% que expresa que hay capacitaciones mensuales y bimensuales, pero vale la pena señalar que casi un 40% externa que las capacitaciones son anuales, o incluso, que nunca se recibe capacitación. Esto indica que existe un sector de la población de directores que no tiene acceso a este acompañamiento por parte del Ministerio de Educación.

4.3.5.7 Políticas de formación permanente

Tabla 44. Conocimiento de políticas de formación permanente del MINED para el centro educativo en La Unión.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Si	2	18	9	29	69.05%
No	5	6	2	13	30.95%
				42	

Para este departamento, la mayoría muestra conocer sobre políticas de formación permanente del ministerio.

Tabla 45. Percepción de aplicación de las políticas de formación en La Unión.

	Actores (Frecuencias)			Total	Porcentaje
	Director	Docentes	Administrativos		
Excelente	0	5	4	9	31.03%
Muy Buena	2	12	4	18	62.07%
Buena	0	1	0	1	3.45%
Regular	0	0	1	1	3.45%
Malo	0	0	0	0	0.00%
				29	

Se observa que la mayoría considera las capacitaciones como muy buenas, y es casi nulo el porcentaje de participantes que opinan que buena o regular, lo que implica que la percepción sobre las capacitaciones recibidas es predominantemente positiva.

4.3.5.8 Uso de TIC

Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares, su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.3.5.9 Evaluación

En evaluación se aprecia que todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son satisfactorias. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicado por el director, lo que se aprecia en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

Capítulo 5. Conclusiones

5.1 Perfil académico y caracterización de los directores

Los directores salvadoreños son principalmente del sexo masculino, mayoritariamente casados y mayores de 40 años, que trabajan entre 8 y diez horas al día, la mayoría llevan siendo directores cinco años o menos, y son docentes de 1° y 2° categoría principalmente.

Respecto de su formación, la mayoría tienen un grado académico relacionado a la educación en general, siendo muy pocos los que tienen formación en gestión educativa y en finanzas.

A partir de esta caracterización, se observa que existen elementos de carácter social e individual que se ven comprometidos por la función de director. En primer lugar, se observa que el tiempo dedicado a la función, en muchos casos trasciende lo reglamentado, debido a la múltiple cantidad de compromisos y procesos a los que se debe poner atención, lo que implica que hay tiempo que debería ser para la vida personal de los directores, que es dedicado a la atención de su centro escolar, lo cual debe ser analizado desde el estado civil de estos, ya que en su mayoría tienen familia.

Por otra parte, la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Ante esta complejidad, sin embargo, se observa que no todos los directores poseen una formación que les permita, desde la perspectiva académica-formal, abordar estos elementos, y los que lo hacen, lo aplican desde su práctica empírica. Hay casi un 40% en promedio de directores que no asisten/no tienen acceso a capacitaciones, lo que limita también la capacidad que se logre desarrollar para ejercer una dirección escolar efectiva. Se detectan muy pocos especialistas en áreas particulares de la ciencia, siendo la mayoría graduados en educación. Partiendo de que son los directores quienes supervisan la propuesta pedagógica, esto podría tener incidencia en la calidad y la especialización de la misma, pero ello requeriría mayores estudios para ser comprobado.

Es función social del director, ser el formador de las nuevas generaciones, teniendo sabiduría, habilidades, actuaciones que lo conviertan en modelo para sus discípulos, poseedor de un pensamiento innovador, contemporáneo y rico en ideas, que permita una ruptura con las concepciones tradicionales. Debe pensar, desear e intentar crear ideas y propuestas lo suficientemente profundas y vigorosas, sobre las cuales debe descansar el nuevo enfoque de la educación, para que realmente sea democrática, polivalente y permanente, capacitación que influya en la adecuada preparación de los alumnos para la realidad personal y social. El buen maestro debe ser una persona íntegra.

En general, se aprecia que la mayoría de departamentos tienen un grado de satisfacción positivo con el perfil académico y la asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso a ese respecto.

El director debe poseer una serie de características, debe tener una actitud positiva hacia la enseñanza, debe tener pautas de comportamiento en el aula, desarrollo profesional y humano que le permita manejar sus actuaciones profesionales. Debe ser responsable del proceso enseñanza – aprendizaje y todo lo que se deriva de dicho proceso. Según el manual de gestión escolar efectiva del Mined, “Aquel director que llene más parámetros del perfil profesional establecido, según el área de la ciencia o la tecnología, será más rico en su acervo pedagógico, tendrá una gratificante vida docente y administrativa, será más provechoso su acto de enseñanza en las universidades, y éstas lo debiesen preferir y estimular por preparar y capacitar a unos egresados de mayor calidad profesional e investigativa, cohorte que se encargará de generar progreso y desarrollo, porque la educación es motor y combustible al tiempo para salir del subdesarrollo”.

5.2 Currículo y planificación curricular

El valor más elevado para esta categoría en todos los departamentos pertenece al grupo de los docentes. El resto de grupos tiene una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos.

Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, y el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de clases, conocimiento de los métodos que se aplican y actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, los cuales, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro respectivo.

5.3 Normas legales

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados a cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso.

5.4 Clima administrativo y rol gerencial

De acuerdo con el manual de gestión escolar efectiva del Mined, una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta con la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión. Esto implica que el director posea un rol gerencial que le permita orientar el funcionamiento de su centro escolar hacia esos fines.

En general se aprecia una percepción muy positiva por parte de todos los departamentos. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, estímulos, cuidado de las instalaciones y canales abiertos de comunicación.

5.5 Criterios financieros

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo de las mismas, y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitoso. Principalmente se distingue la figura del contador como la persona que ayuda al director a llevar las finanzas, aunque en muchos casos también dicho rol lo asume la secretaria. Una gestión efectiva implica conocimiento del manejo de las finanzas, gestión de fondos más allá del propio Ministerio de Educación y buscar satisfacer las necesidades de los estudiantes. En El Salvador, este trabajo muestra que existe satisfacción, pero también oportunidades de mejora en las áreas antes mencionadas.

5.6 Capacitación y formación

La labor del director es fundamental para que los estudiantes aprendan y trasciendan incluso los obstáculos materiales y de rezago que deben afrontar, esto debido a la falta de habilidades para poder desarrollar materiales relacionados con las tecnologías, muchos docentes se angustian por tener que incorporar las TIC en el aula; pero este proceso ya no puede dar marcha atrás ya que se debe de enfrentar para ir evolucionando a los cambios constantes a los cuales se enfrenta la educación. Dichos cambios no pueden ser de la noche a la mañana, es cuestión de actitud, tiempo, paciencia y voluntad; esto toma tiempo.

Para esto, la capacitación es un proceso de vital importancia dentro de cualquier organización, empresa e institución, incluyendo la educación media.

A este respecto, la mayoría de los participantes coincidieron en que las capacitaciones son principalmente mensuales, lo que indica que existe la noción de regularidad en la formación.

Por otra parte, y en la misma vía que los departamentos anteriores, se aprecia que dichas capacitaciones son percibidas predominantemente como muy buenas, lo cual indica que existe un grado suficiente de satisfacción sobre las mismas, pero que existe espacio para mejoras en cuanto a su regularidad, calidad y otros elementos asociados a la mejora continua de estos procesos.

5.7 Políticas de formación permanente

Se aprecia que existe un amplio conocimiento sobre las políticas de formación permanente, aunque todavía hay una parte que no las conoce. Sobre la calidad de dichas capacitaciones, la mayoría las califica como muy buenas, aunque también hay un alto porcentaje de la población que las describe como excelentes.

5.8 Uso de TIC

La tecnología lleva mucho tiempo asistiendo a profesores y estudiantes en su trabajo diario. Los procesadores de texto, las calculadoras, las impresoras y los ordenadores se han utilizado desde hace mucho tiempo para las distintas actividades escolares que los requieren.

Ahora con el Internet y la tecnología móvil en auge se incorporan aún más elementos tecnológicos al entorno educativo. Pizarras interactivas, aulas virtuales y un sinfín de recursos electrónicos son algunas de las formas en las que la tecnología digital se ha integrado con las escuelas y universidades. Muchas veces, sin embargo, especialmente en el nivel educativo que atañe, no se tiene el acceso a dichos recursos, por lo que la formación docente y estudiantil, e incluso, la del mismo director, se ve comprometida en esos ambientes. En general, los directores y docentes piensan que no existe mucho acceso a la tecnología en sus centros. Algunos directores incluso carecen de dichas herramientas para sí mismos. Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares, su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.9 Evaluación

En evaluación se aprecia que los todos los grupos perciben que las evaluaciones que realizan los directores son suficientes, pero que podrían mejorar. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicado por el director, lo que se aprecia en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye los criterios a utilizar para la evaluación a este grupo y a los administrativos, conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles, y ser transparente con los criterios de evaluación.

Capítulo 6. Recomendaciones

6.1 Perfil académico

El estudio de la gestión efectiva en las escuelas evidencia que, para generar las transformaciones que el centro escolar necesita en la búsqueda de la calidad escolar, el director juega un papel central para promover la innovación pedagógica (Hopkins y Lagerweij, en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). El es el responsable de comunicar las reformas; animar a los docentes a participar, considerando la cultura en la que se desenvuelve la escuela; impulsar la profesionalización de los docentes para que se apropien de los conocimientos y herramientas que requieren; promover la colaboración en torno a los objetivos educativos; buscar los recursos para la escuela, entre muchas acciones para generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa. Esta investigación arrojó que existe satisfacción con la formación actual de los directores por parte de sí mismos y de los estudiantes, pero se percibe que existe déficit en la regularidad de las capacitaciones, así como, de acuerdo a resultados de la zona central, porcentajes relativamente bajos para la formación en áreas de gestión y de finanzas, las cuales son parte importante del modelo de director exitoso planteado.

De tal forma, se hace necesaria la promoción de capacitaciones en las áreas antes mencionadas, así como también en áreas de conocimiento y manejo de tecnología, ya que en varios departamentos aparecen con niveles bajos de percepción de uso y dominio.

6.2 Currículo y planificación curricular

La dimensión curricular está asociada con aspectos educativos que son de mucha importancia para el centro escolar; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, seguimiento y evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.

Se encontró que los directores tienen incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, siendo estos quienes tiran las directrices básicas a seguir para su implementación en las diferentes

escuelas e institutos; aunque son los docentes, los aplicadores de dicha propuesta, los que se muestran más satisfechos con ella, mientras que los alumnos aparecen como los menos satisfechos. De tal forma, se detecta la necesidad de revisar los procesos de divulgación de la propuesta pedagógica de los centros e institutos, a fin de que los alumnos tengan plena conciencia de lo que les ofrece y se demanda de ellos al momento de inscribirse en uno u otro centro escolar.

6.3 Normas legales

La dimensión normativa se refiere a conocimiento y aplicación de leyes y reglamentos destinados a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa. El estudio encontró que existe un alto grado de cumplimiento en todas las categorías, pero, al hacer una revisión de indicadores particulares que componen el apartado de normas legales, se aprecia que el indicador que menos se cumple es la realización regular de escuelas de padres, por lo cual se recomienda reforzar el seguimiento de esta práctica.

6.4 Clima administrativo y rol gerencial

La Función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad. El estudio arrojó que existe una percepción positiva sobre el rol gerencial de los directores respecto al establecimiento de una planificación anual y su cumplimiento, así como la construcción de un ambiente orientado a la realización de tareas, sin embargo, y, a pesar de mostrar valores que en un primer momento parecen positivos, hay indicadores que muestran oportunidades de mejora. Los valores más bajos dentro de esta categoría pertenecieron a los ítems de resolución de conflictos y de estímulo al personal a su cargo, por lo cual se recomienda realizar capacitaciones en el área de gestión de personal.

6.5 Capacitación y formación

Se recomienda buscar una mayor descentralización de las capacitaciones, a fin de que el personal de dirección y docencia de los departamentos que muestran mayores dificultades en el acceso (Morazán, Chalatenango, Ahuachapán), puedan acceder a capacitarse de acuerdo con la oferta que ya tiene el Mined, la cual refleja un alto grado de satisfacción por parte de los que la han recibido.

6.6 Políticas de formación permanente

En esta misma línea, se recomienda que exista una mayor divulgación de las oportunidades de capacitación que abre el Mined, así como generar estímulos para quienes se capaciten por su propia cuenta, ya que este indicador apareció bajo en todas las categorías.

6.7 Uso de TIC

De acuerdo a los resultados encontrados, existe poco acceso y uso de tecnología a nivel de directores y docentes. En muchos de los casos estudiados, esto se debió a una combinación de poco dominio del área y falta de equipos, especialmente en la zona rural. Se recomienda al Mined reforzar la capacitación en esta área, así como, en la medida de lo posible, mejorar el acceso a tecnología, para garantizar que exista por lo menos una computadora para uso administrativo y docente por cada centro escolar e instituto en el país.

6.8 Evaluación

Se recomienda reforzar el acompañamiento a los procesos de evaluación, proveyendo a los directores con orientación sobre cómo realizar las evaluaciones, así como establecer carácter mandatorio en estas, debido a que, si bien existe satisfacción hacia los procesos de evaluación por parte de los docentes, los directores manifiestan que podrían mejorar. Esto se traduce a que no siempre las evaluaciones son objetivas, debido a que criterios no académicos pueden influir en dicho proceso.

7. Referencias

Bolívar, A., & Ritacco, M. (2016). Identidad profesional de los directores escolares en España. Un enfoque biográfico narrativo. *Opción*, 32(79). Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/310/31046684010/>

Cooperación Italiana (2016). Evaluación de las iniciativas de cooperación en apoyo del sistema educativo.

Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. Editorial Mc Graw Hill. España. Disponible en <https://educrea.cl/wt/uploads/2015/12/administracion-proceso.pdf>

Hull, J. (2012). The principal perspective: Full report. Retrieved from Center for Public Education. Disponible en <http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective>

Krasnoff, B. (2015). Leadership Qualities of effective principals. Research Brief. Northwest Comprehensive Center at Education Northwest. Disponible en <http://nwcc.educationnorthwest.org/filesnwcc/research-brief-leadership-qualities-effective-principals.pdf>

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Revision de la investigación: How leadership influences student learning. Disponible en <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>

Ministerio de Educación de El Salvador [MINED] (2008a). Manual de prácticas de gestión escolar efectiva del Ministerio de Educación de El Salvador. Gobierno de El Salvador. Disponible en https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar1.pdf

Ministerio de Educación de El Salvador [MINED] (2008b). Gestión escolar efectiva del MINED. San Salvador.

Murillo, G., Vásquez, M., & Pesquería, N. (2011). Investigación internacional de directores exitosos de secundaria: Estudios de caso en Hermosillo, Sonora. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Disponible en <http://www.crfdies.edu.mx/sitiov2/ponencias/Libro-88908.pdf>

Murillo, H.; Barrio, J.; Pérez, A. (1999) Gestión escolar efectiva. Disponible en http://publicaciones.ine.edu.mx/buscadorPub/P1/C/143/P1C143_06E06.pdf

Navarrete, G. C. M., Vázquez, M. S., & Bustamante, N. G. P. Investigación Internacional de Directores Exitosos de Secundaria: Estudio de Casos en Hermosillo, Sonora.

Ministerio de Educación de El Salvador [MINED] y UNICEF (2010). Política de educación inclusiva. Disponible en: <http://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/9127/download>

Talbert, J. E., & McLaughlin, M. W. (1994). Teacher professionalism in local school context. *American Journal of Education*, 102, 123–153.

The Wallace Foundation (2013). The School principal as a leader. Guiding schools to better teaching and learning. The Wallace Foundation. Disponible en <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>

Torres-Arcadia, C. et al. (2014). Director exitoso en México: su perfil profesional y personal. VII congreso de investigación, innovación y gestión educativa. Monterrey, Nuevo León.

Villela Treviño, R. (2015). Modelo de competencias del director escolar exitoso.

ANEXOS





























