

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



SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

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

SUB-TEMA:

**INCIDENCIA DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES EN LA
GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL CENTRO ESCOLAR “MIGUEL PINTO”
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR ESTE DISTRITO DE SAN SALVADOR, COLEGIO
“SAN ANTONIO”, COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FÉ Y ALEGRÍA “SAN JOSÉ”
MUNICIPIO SAN SALVADOR ESTE, DISTRITO DE SOYAPANGO Y “LICEO CONSUELO
SUNCIN” MUNICIPIO DE LA LIBERTAD CENTRO DISTRITO DE SAN JUAN OPICO.**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GLORIA PATRICIA PORTILLO MELÉNDEZ (PM92050)

MARIXA DEL CARMEN SILVA DE VALDEZ (SV21033)

MARÍA RAQUEL VIGIL DE PALACIOS (VV01031)

ROLANDO ALONSO PÉREZ (PP06052)

**TRABAJO DE GRADUACIÓN ENMARCADO DENTRO DE LA MODALIDAD
DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA/O EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR, AÑO 2023**

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

LICENCIADA HEIDY MADELIN RIVERA DE FRANCÉS

COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO

PLAN COMPLEMENTARIO

MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO

**CIUDAD UNIVERSITARIA “Dr. Fabio Castillo Figueroa”,
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, OCTUBRE DE 2023.**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MAESTRO JUAN ROSA QUINTANILLA

VICERRECTOR ACADÉMICO:

DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

LICENCIADO PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA

FISCAL GENERAL:

LICENCIADO CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

MAESTRO JULIO CÉSAR GRANDE RIVERA

VICEDECANA:

MAESTRA MARÍA BLAS CRUZ JURADO

SECRETARIO GENERAL:

MAESTRA NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHE PADILLA

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

JEFE INTERINO:

MAESTRO ALFREDO RODRÍGUEZ ESCOBAR

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

PLAN COMPLEMENTARIO

MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO

AGRADECIMIENTOS

***A mi Dios:** Por ser un padre bueno y amoroso, que me permitió dar un paso más en mi carrera, esto no hubiera sido posible sin su ayuda, sin esa gracia infinita que recibo a diario para continuar, bendito sea su nombre*

***A mis hijos y familia:** Quienes fueron un pilar muy importante en mi vida, gracias por su amor, su comprensión, sus palabras de ánimo, ya que no permitieron que desmayara en los momentos duros, los amo a todos.*

***A mis amigos:** Solo puedo decirles gracias por su gran apoyo, de una o de otra manera estuvieron dándome aliento a seguir con este proceso, el cual se tornó muy duro en algunos momentos, gracias por esa ayuda incondicional.*

***A mis compañeros de tesis:** Con quienes aprendí el verdadero valor de la colaboración, trabajo en equipo, empatía. Un equipo del cual me siento muy satisfecha y orgullosa.*

***A mis asesores de tesis y docentes:** Por su gran sabiduría y paciencia, siempre tuvieron esa preparación para guiarme hacia este paso, el cual llegue a pensar que no lo lograría, por ello pido a Dios les siga brindando muchas bendiciones. Muchas gracias por ser ese semillero para tantas generaciones.*

Gloria Patricia Portillo Meléndez

A Dios todo poderoso: por acompañarme en este proceso de formación infinitas gracias por este crecimiento profesional.

A mis amados padres: Cesar Rene Silva Cárcamo de grata recordación por enseñarme a no darme por vencida, a perseguir los objetivos y ser fuerte, a mi madre Santos Antonia Alejo de Silva, gracias por sus palabras de aliento, consejos y sobre todo sus oraciones que siempre me acompañan iluminan y guían mis pasos, gracias, amados padres. Hasta aquí nos ha traído Dios.

A mi esposo Roberto Valdez: gracias por tu apoyo y comprensión incondicional en todos los retos que emprendo, por caminar junto a mí en esta aventura llamada vida, a mis amados hijos: Marixa Aracely y Rene Roberto, los cuales son el motor que me impulsa a seguir adelante a no rendirme avanzando y ser un ejemplo, son mi fuente más pura de mi inspiración.

A mis hermanos Juan Carlos, Claudia: gracias por tu apoyo siempre a mi lado sosteniéndome.

A mis amados sobrinos: Belén, Antonella, Karen, Alvin y Emil son una parte importante de mi vida, por darme un propósito mayor.

A nuestra asesora de tesis Lic. Heidy Madelin Rivera de Frances: por guiarnos con dedicación y paciencia, por compartirnos sus valiosos conocimientos y experiencia.

A mis compañeros de tesis: Gloria Patricia Portillo Meléndez, María Raquel Vigil de Palacios, y Rolando Alonso Pérez por ser unos excelentes compañeros, profesional y persona, gracias por apoyarme.

A mis amigos, compañeros y maestros.

En memoria de mi padre César René Silva Cárcamo.

Marixa del Carmen Silva de Valdés

Primeramente, me gustaría agradecerle a ti Dios: Por ser mi creador, el motor de mi vida, por no haber dejado que me rinda en ningún momento e iluminarme para salir adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo que recibo es regalo que él me ha dado. Por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi esposo e hijo: Por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo y sobre todo gracias por brindarme siempre su apoyo incondicional en este largo camino, que recorrieron junto a mi para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre y hermanas: Por su cariño, su apoyo, por sus palabras de ánimo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día. Por tanto, esfuerzo para que yo alcanzara este triunfo.

A mis compañeros de tesis: Agradecerles a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en mis amigos. Gracias por las horas compartidas, el trabajo realizado en conjunto y las historias vividas. Por todo el tiempo compartido a lo largo de esta investigación, por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles, por ser siempre el complemento perfecto de un equipo de trabajo.

A mis asesores de tesis: Por sus correcciones, orientación y apoyo continuo para poder siempre dar lo mejor de mí.

María Raquel Vigil de Palacios

Expreso mi gratitud a Dios, por concederme la vida, la oportunidad, sabiduría y fortaleza para llegar a este punto.

A mi madre, en este momento de culminación, quiero expresar mi profundo agradecimiento por el apoyo incondicional que me ha brindado durante toda esta emocionante investigación. Su amor y sabios consejos han sido fundamentales para mantenerme motivado y enfocado en alcanzar mis metas académicas, sin su constante apoyo, este logro no habría sido posible. Gracias por ser mi pilar y creer en mí siempre.

A mi esposa, por su constante apoyo, su presencia ha sido fundamental y me ha impulsado a superar obstáculos y perseguir mis sueños. Gracias por estar siempre ahí para mí.

A los maestros de mi infancia, hoy quiero agradecerles por sembrar la semilla del conocimiento en mi corazón. Su dedicación y pasión por enseñar han dejado una huella imborrable en mi vida. Gracias por creer en mí y por ayudarme a descubrir mi vocación.

A mis amigos, no podría haber pedido un grupo más increíble. Gracias por comprender mis momentos de ausencia debido a este proyecto y por estar siempre dispuestos a escuchar mis ideas y brindar sus perspectivas. Su amistad es un tesoro que valoro enormemente.

Agradezco sinceramente a cada uno de ustedes por ser una parte de mi vida y por contribuir a mi crecimiento académico y personal. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible. De corazón, muchas gracias.

Rolando Alonso Pérez

Índice

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.4 ALCANCES Y DELIMITACIONES.....	19
1.4.1. Alcances.....	19
1.4.2. Delimitaciones.....	20
1.4.2.1. Delimitación espacial.....	20
1.4.2.2. Delimitación Temporal.....	22
1.4.2.3. Delimitación social.....	22
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.5.1. Objetivo General.....	23
1.5.2. Objetivo Específico.....	23
1.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	24
1.6.1. Hipótesis general.....	24
1.6.2. Hipótesis específicas.....	24
1.6.3 Hipótesis estadísticas.....	25
1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables.....	27
CAPÍTULO II.....	29
MARCO TEÓRICO.....	29
Preámbulo del tema:.....	29
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	36
2.2.1 Contextualización de variables.....	42
2.3 TÉRMINOS BÁSICOS.....	66
CAPÍTULO III.....	70
METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	70
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.2.1. Población.....	71

3.2.2 Muestra.....	71
3.2.3. Tipo de muestreo.....	72
3.2.3.1 Muestreo probabilístico.....	72
3.3. MÉTODO, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICO.....	73
3.3.1. MÉTODOS.....	73
3.3.2. TÉCNICAS.....	74
3.3.3. INSTRUMENTOS.....	75
3.4. PROCEDIMIENTOS.....	78
3.4.1. Validez y confiabilidad.....	78
3.4.2. Aplicación definitiva de instrumentos.....	79
3.4.3. Tabulación de datos.....	80
3.4.4. Técnica estadística.....	81
3.5. ESTADÍSTICO.....	81
3.6. PRUEBA PILOTO.....	82
CAPÍTULO IV.....	85
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	85
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	85
4.1.1. De la entrevista Dirigida a directores. Prueba de hipótesis.....	85
4.1.2. Del Cuestionario Dirigido a docentes.....	101
4.1.3. DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	130
4.1.4. INTERPRETACIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN.....	133
CAPITULO V.....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
5.1. Conclusiones.....	135
5.2. Recomendaciones.....	136
Referencia bibliográfica:.....	137
ANEXOS.....	139

RESUMEN

El clima institucional tiene como enfoque crear un ambiente favorable, que permita a los miembros que conforman la institución se motiven a desarrollar las actividades programadas; como cumplir los objetivos, metas propuestas, tomando en cuenta que la base para lograr esto son las buenas relaciones interpersonales. La investigación fue realizada en cuatro instituciones educativas, donde se pretendió encontrar el papel del director en la incidencia sobre la toma de decisiones que le permitan obtener los resultados esperados. La investigación permitió adquirir nuevos conocimientos sobre la Administración Escolar, Gestión Escolar Efectiva, Interacción Organizacional en el desempeño efectivo en las aulas de los centros escolares. Entre sus alcances se tiene en primer lugar, describir como afecta la gestión del clima institucional en los centros educativos, realizar entrevistas y encuestas para obtener el análisis de la población que conforman las instituciones implicadas en la investigación, el cual brindó información sobre censo, género, edad y especialidad de los docentes que conforman la institución. La investigación concluyó que el director para ejercer una buena gestión en el clima institucional debe contar con una formación administrativa, pedagógica y emocional para que la interacción organizacional genere los resultados esperados, así como con el resto de la comunidad educativa.

***Palabra clave:* Clima institucional, administración escolar, gestión escolar efectiva, interacción organizacional, formación administrativa, centro escolar, comunidad educativa.**

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo el estudio de la incidencia de las decisiones de los directores en el clima institucional, es decir valorar su desempeño, buenas prácticas de gestión y organización que se realizan en beneficio de las instituciones que representan.

Por tal razón es un compromiso académico el estudiarlo, con la finalidad de generar aportes que mejoren la realidad que viven los centros escolares. Lo cual es un tema de suma importancia para el quehacer administrativo en todo el ámbito educativo dentro de las instituciones sobre todo para el buen funcionamiento ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales.

Por lo que comprender el papel del director en las instituciones con respecto al Clima Institucional significa crear un ambiente favorable esto permitirá que todos sus miembros se motiven a realizar las actividades programadas y a cumplir con los objetivos y metas propuestas. Por ello se llevó a cabo la siguiente investigación; la cual esta estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el Planteamiento del Problema la presentación del tema, un breve recorrido sobre la problemática investigada, el propósito de la investigación sobre la temática, los alcances y las delimitaciones espaciales, temporales y espaciales, así como también las hipótesis de investigación.

El capítulo II contiene el Marco Teórico, los antecedentes de la investigación y los aportes que han brindado sobre la temática. También menciona los aportes encontrados en algunas bibliotecas de las universidades del país.

El capítulo III Metodologías de la Investigación, indica el método que servirá para, identificar la población, la muestra, y las técnicas que se emplearon para obtener los datos de

manera fidedigna y así detallar si las diferentes hipótesis son aceptadas o rechazadas.

El capítulo IV Análisis en Interpretación de los Resultados, este contiene la organización de los datos obtenidos sobre la muestra y el comportamiento que se observó durante la investigación. Se comprueban los resultados de las hipótesis plateadas.

El capítulo V contiene las Conclusiones y Recomendaciones sobre dicha investigación. Estas son valoraciones propias que surgieron como resultado de las diferentes experiencias que servirán como aporte a las instituciones donde se desarrolló dicha investigación, al mismo tiempo dejar postura sobre un tema tan importante en la realidad de nuestro país.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La importancia social de la gestión del clima institucional deriva del hecho de que esta tiene como objetivo central lograr aprendizaje de calidad, es decir, se relacionan con la toma de decisiones. El trabajo en equipo, la calidad de los procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la comunidad educativa en los ámbitos pedagógicos, comunicativos y administrativos. Es por lo anterior que se debe destacar que la gestión del clima institucional es uno de los ejes principales para el desarrollo de la comunidad educativa.

Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Por lo que dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. Sin embargo, la gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

Siguiendo con lo anterior el clima institucional es muy importante porque permite una buena convivencia, que favorece el logro de los objetivos educacionales centrados en el desarrollo de los docentes del plantel. Ya que el éxito de una Unidad educativa depende de la manera como su personal percibe el clima organizacional; considerando positivo o negativo y obedece a las percepciones de los mismos. Por consiguiente, un buen clima organizacional tendrá un nivel positivo, tales como: logros y disfrutar de un entorno laboral de alto nivel que contribuya al éxito

de la institución de una manera significativa, seguridad, rendimiento, bienestar, adaptación, investigación e innovación.

Es decir, la importancia del clima organizacional influye en la motivación, la satisfacción, en el desempeño de los docentes. Por el contrario, se debe de tomar en cuentas que el clima organizacional bajo, genera en los docentes; estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción; en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, enfrentamientos, agresividad e indisciplina.

El clima de trabajo tiene una característica multidimensional y por lo tanto su tratamiento debe ser integral. Por lo que no puede ser considerado como algo estático o rígido sino por el contrario es una entidad que puede mejorar, optimizar fundamentalmente a través de un trabajo en equipo para modernizarse, innovar, superarse y alcanzar nuevos y mejores niveles de eficiencia, gracias a la interacción de planteamientos organizativos. Para lo cual toman importancia elementos como la comunicación, la confianza, la motivación y la participación, entre otros.

Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. (Litwin & Stinger, 1968)

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

a) Estructura

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

b) Responsabilidad

También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

c) Recompensa

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

d) Desafío

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

e) Relaciones

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

f) Cooperación

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

g) Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores en parámetros establecidos por la empresa sobre todo a niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

h) Conflictos

¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

i) Identidad

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

El estado ideal de un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, así como crear condiciones de convivencia armoniosa y construye un factor determinante y facilita no solo el proceso organizacional de gestión sino también de innovación y cambio.

- Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se constituya el “nosotros” como nota de identidad.
- Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- Que se valore al docente como persona y pueda incluir en su participación, criterios, motivaciones y experiencias.
- Que se organicen procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.

Además, cabe recalcar que entre las características para un clima institucional favorable en una institución educativa debe existir la disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo, dispuestos a crear innovaciones. Atentos a cambios internos y externos, las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación, ello es favorecido por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

Un buen clima institucional no solo beneficia al colaborador, sino a todo el organismo ya que se procura una buena relación entre los miembros del centro escolar. Por consiguiente, cada uno de las partes involucradas se siente más comprometido con los objetivos organizacionales, generando mayor eficiencia y eficacia en el que hacer educativo. De la misma manera los factores se relacionan con un clima social positivo, un ambiente físico apropiado, actividades variadas y entretenidas, comunicación respetuosa entre compañeros, capacidad de escuchar unos a otros, capacidad de valorarse mutuamente.

Además, se debe tomar en cuenta el estado real de las instituciones donde se evidencia que producto del agotamiento, malestar con estrés, docente, el clima institución presenta alteraciones entre el personal docente, no siempre hay participación de los docentes en las actividades planificadas.

Chiguay López and Villagra Bravo (2016) plantean que mejorar la gestión y el liderazgo directivo no solo tiene que ver con una dimensión técnica, sino también con una dimensión personal que se sustenta en principios y valores, que son la base de la actuación profesional. Ello, indudablemente, conlleva a la motivación de los miembros de la organización, a una mayor reciprocidad entre estos y a su vez, al aumento de la labor participativa.

Si se realiza revisión de planificaciones y toda la documentación requerida por parte de la dirección, hacer reuniones semanalmente para tratar asuntos relacionados al proceso de enseñanza

aprendizaje, se observa la poca participación de algunos docentes. Es notorio el poco interés en participar en las capacitaciones que imparte el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo inciden las decisiones administrativas de los directores para Favorecer la Gestión del Clima Institucional en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, ¿“Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es de suma importancia que exista un clima laboral positivo en los centros escolares debido a que este, puede tener un impacto significativo en el rendimiento académico de los estudiantes y en la labor educativa de los docentes, al propiciar un ambiente de apoyo mutuo, tolerancia, comprensión y satisfacción laboral. Es necesario realizar estas investigaciones sobre el clima institucional que se vive en las instituciones educativas para contribuir en investigar cómo este tipo de clima puede contribuir a mejorar los resultados educativos de los centros escolares, procurar la retención del personal docente, reducir el agotamiento, así como también la satisfacción personal. A manera de ejemplo muchos docentes no quieren ocupar un fin de semana para capacitarse debido a las jornadas largas y extenuantes que les toca vivir en sus instituciones en los periodos laborales.

El MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) es el ente encargado de supervisar el proceso educativo, desde que se inicia hasta que se finaliza el año escolar, siendo el garante el director de cada institución educativa. Este proceso es llevado a cabo de forma muy engorrosa por la cantidad de documentos que se deben llenar; ahora ya no son documentos sino

una plataforma que se debe llevar al día con datos estudiantiles, familiares y docentes. De manera que el trabajo docente en lugar de ser algo cargado de aprendizaje se vuelve cansado, tedioso, aburrido en ocasiones, dejando de lado el deseo de llevar a cabo una clase amena e interesante, bien preparada; todo lo contrario, se atienden a los estudiantes con métodos anticuados o aburridos.

Está comprobado que un clima laboral positivo brinda un entorno propicio para el desarrollo profesional docente, genera relaciones interpersonales sólidas y respetuosas dentro de la comunidad educativa que van a dar lugar a mejoras en matrícula, buena imagen como institución por ende mejor desarrollo institucional.

La importancia de llevar a cabo este tipo de investigaciones es para contar con referentes sobre el tema del clima laboral que se desarrolla dentro de las instituciones públicas y privadas. Muchas de estas carecen de un tomador de decisiones que conozca como resolver conflictos tanto con su equipo docente, así como también con los padres de familia, estudiantes y docentes.

Por esta y muchas razones es necesario estudiar este tema con delicadeza. Los mayormente beneficiados en estas investigaciones serán las instituciones en estudio, ya que al identificar las barreras que no permiten avanzar en ello, se brindarán sugerencias a los tomadores de decisiones y serán ellos y su equipo docente si desean tomar en cuenta este tipo de documentos.

1.4 ALCANCES Y DELIMITACIONES

1.4.1. Alcances.

Con los resultados de la investigación se pretende comprobar como inciden las decisiones de los directores y de qué manera afectan la Gestión del Clima Institucional en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro, “Colegio San Antonio, Complejo Católico Fe y Alegría “San José” de municipio de San Salvador Este, Liceo Consuelo Suncin del municipio de La Libertad Centro.

Verificar si las decisiones de los directores influyen en un ambiente laboral positivo.

Realizar entrevistas y encuestas a los directores de Centro Escolar Miguel Pinto, Liceo Consuelo Suncin, Colegio San Antonio, Complejo Católico Fe y Alegría San José para conocer si sus decisiones afectan en la Gestión del Clima Institucional.

Con los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas, realizar el análisis para comprobar las hipótesis utilizadas en la investigación.

1.4.2. Delimitaciones

1.4.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en los municipios de San Salvador Centro, San Salvador Este y La Libertad Centro, para lo que se consideraron las siguientes Instituciones:

Tabla 1: Especificación de las instituciones objeto de estudio de los departamentos de San Juan Opico y San Salvador.

<i>Municipio</i>	<i>N^a</i>	<i>Nombre de la institución</i>	<i>Dirección</i>	<i>Director</i>	<i>Teléfono</i>
Soyapango	1	Complejo Católico Fe y Alegría San José	Final calle principal Prados IV. Soyapango	Hugo Javier Montano	2291- 7550
Soyapango	2	Colegio San Antonio	2° Calle Poniente #4, a un costado de la alcaldía de Soyapango.	María Marta Salazar	2227-0283
San Juan Opico	3	Liceo Consuelo Suncin	Ciudad Versalles, Mónaco Pol. 32 casa 4, San Juan Opico	Gloria Patricia Portillo	25569245
San Salvador	4	Centro Escolar Miguel Pinto	Avenida Washington calle Lincoln, colonia libertad, san salvador.	Blanca Lidia Nieto Bautista	

***Complejo Católico Fe y Alegría
San José***



Colegio San Antonio



Liceo Consuelo Suncin



Centro Escolar Miguel Pinto



1.4.2.2. Delimitación Temporal

La investigación se llevó a cabo durante el año 2023 se definieron los pasos a seguir, el enfoque, los métodos, las técnicas; el diseño de instrumentos, la recolección de datos e información y la elaboración de análisis e interpretación de estos.

1.4.2.3. Delimitación social

Los sujetos objeto de estudio dentro de la investigación son los directores y docentes del Centro Escolar Miguel Pinto, Liceo Consuelo Suncin, Colegio San Antonio, Complejo Católico Fe y Alegría San José.

En esta investigación se tomaron en cuenta a los directores de 4 instituciones entre privadas y públicas. De igual manera con docentes de distintas especialidades: lenguaje, matemática, ciencias naturales, estudios sociales, inglés, informática y áreas complementarias que trabajan con educación básica y media.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General

Analizar cómo inciden las decisiones administrativas de los directores para Favorecer la Gestión del Clima Institucional en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Identificar cómo la Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro

Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico

1.5.2.2. Determinar cómo la Interacción organizacional incide en el desempeño efectivo en las

aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

1.5.2.3. Establecer como la Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar

Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San

Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

1.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general.

1.5.2.4. Las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

1.6.2. Hipótesis específicas.

1.5.2.5. La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

1.5.2.6. La Interacción organizacional incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

1.5.2.7. La Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”,

“Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

1.6.3 Hipótesis estadísticas.

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H0: R = S

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H0: R ≠ S

Ho: La Interacción organizacional no incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H0: R = S

H2: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en aulas del Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H0: $R \neq S$

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H0: $R = S$

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H0: $R \neq S$

1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables

Tabla n°2

Hipótesis general: Las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.			
Hipótesis Específicas	Variables	Definición operativa de la variable	indicadores
HE1. La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.	Gestión escolar efectiva	Se va a entender como todas aquellas acciones pedagógicas, administrativas, encaminadas al logro de los aprendizajes que lleva a cabo el director en conjunto con la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la participación democrática. - Integra a la comunidad educativa para lograr los objetivos propuestos. - Organiza a la comunidad educativa de forma sistemática. - Promueve la gestión escolar efectiva. - Fomenta la inclusión en el centro escolar.
	Ambiente laboral	En esta investigación se entenderá por ambiente laboral todas aquellas situaciones que vivencian los docentes y personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura que los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje. - Motiva a los docentes hacia la implementación de prácticas de innovación. - Existe rotación del personal docente.

			<ul style="list-style-type: none"> - Motiva la propiciación para el bien común. - Se premia el buen desempeño para una justa remuneración.
<p>HE2. La Interacción organizacional incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.</p>	<p>Interacción organizacional</p>	<p>Se entiende por las funciones que tiene cada miembro de la institución y las normativas que los rigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la Organización institucional - Aplica la normativa institucional - Eficiencia de los recursos - Participa la comunidad educativa
	<p>Desempeño efectivo en las aulas</p>	<p>Se entiende por todas las actividades que se llevan a cabo dentro de los salones de clases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple los objetivos educativos - Satisface el proceso de enseñanza aprendizaje - Aplica Aulas inclusivas - Ejecuta métodos innovadores de enseñanza - Implementa Evaluación continua
<p>HE3. La Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.</p>	<p>Toma de decisiones</p>	<p>Se entenderá como la forma de solución de conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones efectivas - Promueve la resolución de conflictos - Genera certezas e incertidumbre - Influencia en toma de decisiones - Comunicación en el Centro Escolar
	<p>Confianza y comunicación efectiva.</p>	<p>En esta investigación se entenderá como la forma en que una directora gestiona su equipo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite Confianza - Establece una comunicación asertiva - Propone una escucha activa - Demuestra Empatía - Elabora un trabajo eficiente

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Preámbulo del tema:

Papel del director en los centros escolares y gestión de las funciones administrativas que le competen como tomador de decisión en El Salvador.

El rol del director en los Centros escolares es un tema de suma importancia para el quehacer administrativo, sobre todo, valorar su desempeño y buenas prácticas de gestión para la institución que representan el buen funcionamiento de estos. Este tema; muy pocos autores hacen referencia a la misma, de tal forma que pueda servir como indicador de éxito de dicha administración, la figura del director y su forma de impactar en el Centro escolar; dónde ejerce su liderazgo y desempeña el papel gerencial, no se ha medido con indicadores que evalúen su estado de éxito únicamente se cuenta con referencias de su nivel de coordinación. Por tal razón, es un compromiso académico el estudiarlo, con la finalidad de generar aportes que mejoren la realidad que viven los Centros Escolares en nuestro país.

Así mismo el rol del director está marcado principalmente en la educación; y la educación es uno de los elementos más importantes para el desarrollo del ser humano y la sociedad. Autores como: Piaget nos dice, según Castorina, J.A. (1996) la educación “Es forjar individuos, capaces de una autonomía intelectual y moral y que respeten esa autonomía del prójimo, en virtud precisamente de la regla de la reciprocidad.” Por tal razón, se vuelve urgente la aplicación de estrategias que garanticen la planificación y ejecución de procesos adecuados en pro de la calidad educativa. En el mismo orden de ideas para comprender la administración pedagógica como un rol del director en los centros escolares, en primer lugar, se debe definir la administración como un servicio que se da a un ente; por tanto, el director cumple la función de un planificador con

estrategias, que organiza todos los recursos con los que cuenta para lograr el mayor beneficio posible.

Aunado a lo anterior el autor Henry Fayol, considerado como el padre de la administración moderna dice que: “La administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Castillo, 2016). La pedagogía es la conducción o guía de una persona, el estudio de la educación y la enseñanza. De manera complementarios, Según el diccionario Paulo Freire, Danilo R. Streck / Euclides Redin / Jaime José Zitzoski (Orgs.) encontramos que “la Pedagogía se convirtió también en un campo de estudios, integrando la malla curricular de los niveles universitarios. Dicho de otra manera, los profesionales formados en esos cursos son pedagogos, que actúan en varios campos”.

El director del Centro escolar, como administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, realizando diversas tareas, tales como: Prever, planificar, organizar, coordinar, orientar, dirigir y evaluar todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en el Centro Escolar. Es decir este trabajo pone de manifiesto las cualidades, capacidades y competencias que debería tener la figura del director escolar, como un administrador pedagógico, el cual organiza al personal asignado a su cargo, así como todos los recursos materiales que le son delegados por su calidad de coordinador; al mismo tiempo, mostrar las dificultades de aquellos, quienes asumen este cargo, Así mismo muchas veces desatienden su verdadero rol, en el que recae una importante y vital acción para la mejora de la calidad de enseñanza y aprendizaje, partiendo de la actualización de cada centro escolar, es por ello que el dominio de estas competencias permite realizar con eficiencia y eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, misión, metas y objetivos institucionales.

En el mismo orden de ideas, El director motor escolar, como administrador pedagógico, tiene la función de facilitar la labor de los docentes y de todo su personal a cargo, llevando a cabo

todos los procesos necesarios y garantizando así que estos sean de manera estratégica para la mejora de la calidad educativa, sin perder de vista la finalidad que es propiciar el logro de la excelencia académica; monitoreando los indicadores que contribuyen al éxito escolar, como el rendimiento académico, buenas prácticas pedagógicas, asistencia; ambientes adecuados para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica gerencial.

Con lo anterior expuesto se elaboró el presente trabajo, investigando el rol que tienen los directores en los cuatro centros educativos seleccionados, El Centro Escolar Miguel Pinto, del Municipio de San Salvador Centro Distrito de San Salvador. El Centro Escolar, El Colegio San Antonio, Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José del Municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango, y Liceo Consuelo Suncin” Municipio de la Libertad Centro Distrito San Juan Opico. verificando como la administración de dichos directores influye en el proceso educativo y de modo especial en su área pedagógica.

Por otra parte, según la normativa del MINEDUCYT un director debe ser gerente y líder pedagógico y por ende se le asignan diferentes responsabilidades. Entre ellas se tienen, Por ejemplo; como gerente debe saber organizar su tiempo, es decir, establecer diariamente un itinerario a seguir de forma fiel y bien organizada. Teniendo claridad en el orden de prioridades. Lo anterior implica preguntar si los directores realmente llevan una agenda diaria o será que simplemente van desarrollando las actividades que van apareciendo, sin orden alguno, si esto es así, la organización del director para sus actividades no sería exitosa.

Entre otra responsabilidad que debe cumplir es gestionar que la planta docente de cada año cumpla con las expectativas de la comunidad. En la cual esta actividad es sumamente delicada puesto que debe hacer un análisis real y efectivo de las capacidades y habilidades que posee cada

docente para poder asignar adecuadamente la carga académica. Así como también tomando en cuenta su especialidad, al mismo tiempo valorar las preferencias de cada uno de ellos y también debe enfocarse en que se debe desempeñar una excelente labor docente a través de los profesores, hacia la comunidad que tiene a su cargo.

Con respecto a lo anterior al dar un vistazo al director en su función como administrador pedagógico, debería este estar enfocado en cómo mejorar la calidad educativa proporcionándoles al personal docente las herramientas necesarias que contribuyan al buen desempeño de sus labores. A manera de ejemplo, la entrega oportuna y adecuada de material educativo como libros de texto, poner a la disposición del personal recursos tecnológicos para brindar a los estudiantes la entrega del conocimiento de forma científica y entretenida. En tal sentido el director debe ser equitativo en la entrega del material y no beneficiar a unos y a otros no, con lo cual demostraría su buena gestión.

Así mismo, el director debe comprometerse, a través de la gestión pertinente y permanente, a proporcionarle al personal docente capacitaciones lo cual permitirá mantenerlos actualizados. Mucho se habla de la formación docente, por lo que El MINEDUCYT hace algunos esfuerzos en ese sentido, pero realmente es el director quien dirige la institución de modo que el debería buscar los mecanismos y recursos necesarios para actualizar a los docentes según su especialidad ya que es la persona quien tiene un mejor panorama, de las necesidades de su institución. En otras palabras, tanto él director como su equipo de trabajo saben con exactitud lo que necesita la comunidad. Por lo tanto, debe destinar recursos para cumplir con este compromiso.

En este sentido, una institución se volverá atractiva hacia la comunidad si el director ejerce sus roles con empeño, dedicación y entrega, por el contrario, habrá fracaso de la misma si el director desempeña sus roles de forma negligente, por compromiso, sin esfuerzo. Por lo que a

través de la gestión realizada por la administración se reflejarán las mejoras de la institución lo cual será de gran beneficio para los estudiantes y la comunidad.

Finalmente, se puede decir que el rol del director como administrador de un centro escolar es amplio y su desempeño correcto se vuelve fundamental, para brindar a la comunidad educativa un trabajo docente que hace uso de metodologías innovadoras, las cuales favorecen a los estudiantes en el desarrollo de aprendizajes significativos, de esta manera mejorar los indicadores de logros y al no tomar en cuenta este tipo de metodologías, el centro educativo puede desmejorar el servicio que ofrece, en el peor de los casos puede ocasionar que los padres de familia decidan retirar a sus hijos del centro escolar; esto puede ocasionar disminución en la matrícula, desencadenando otro tipo de factores de riesgo en los aprendizajes como la sobreedad, deserción escolar y otros.

Como lo dice Raimundo (2020) “muchos de los problemas de la educación en nuestro país, es la falta de preparación de los administradores en temas pedagógicos enfocados solo en el área financiera.” “Buscando la pertinente y necesaria, actualización de administradores educativos preparados en diversas áreas y sobre todo en la pedagógica garantizando el desarrollo del contenido teórico y práctico de la comunidad educativa”. Por lo tanto, se puede lograr el desarrollo de la nación con personas capacitadas que se puedan desenvolver o desempeñar en cualquier otro país que lo requiera.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Al seleccionar las fuentes de información para la realización de la investigación referidas al tema de estudio “incidencia de las decisiones administrativas de los directores en la gestión del clima institucional”. Por consiguiente, la investigación posee una variedad de puntos de vista de

carácter teórico y filosófico tomando como punto de referencia la realidad de nuestro sistema educativo. Por lo tanto, se puede mencionar que en el contexto educativo salvadoreño se han realizado investigaciones cercanas a la temática planteada tomando en consideración que nuestro sistema de educación es muy antiguo, se remonta desde la época colonial basado en la educación de frailes estableciendo un credo religioso en su forma de enseñar y no con un método didáctico establecido.

Pero en sí, el modelo educativo salvadoreño tiene su origen en la República y desde entonces la educación ha tenido constantes cambios en busca de una calidad educativa muchas veces no muy coherente a nuestro contexto ya que son planes tomados de otros países donde la realidad es distinta así mismo es importante decir que el MINEDUCYT, ha tenido la responsabilidad de guiar el proceso administrativo de los directores en su trabajo dentro de las instituciones educativas tanto privadas como públicas, para lo cual ha creado documentos, que son instrumentos técnicos donde se establecen las funciones, deberes e información para una eficiente gestión administrativa. Por lo tanto, la investigación presentada indica que el desempeño de los directores es importante para lograr que la gestión administrativa de las instituciones educativas sea efectiva poniendo énfasis en la toma de decisiones, ya que son muchas veces los responsables de los recursos humanos, económicos, temporales, ambientales e incluso de infraestructura, al respecto sobre funciones de los directores el MINED (Ministerio de Educación, llamado así hasta el 2019) expone que: El director propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes, que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

La gestión administrativa aplicada a la dirección escolar se debe entender como:

El proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo: guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes. (EDUCREA, 2012)

El liderazgo determina el clima institucional u organizacional; es decir depende de la forma o manera de cómo se gestiona las organizaciones así dependerá el éxito de estas (Fonseca Montoya et al., 2019).

Al respecto de las habilidades administrativas:

La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución, y el control de los recursos, darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución. (ETECE, 2022)

Para lograr el éxito educativo el director debe propiciar un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, con los docentes, padres de familia y los estudiantes ya que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas. (SALVADOR, 2019)

Para lograr que los estudiantes tengan éxito académico, es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa. (SALVADOR, 2019)

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los centros escolares públicos y privados de El Salvador deben reflejar un buen clima laboral, el cual se deriva de una buena organización en el centro educativo, llevando a cabo la planificación anual tomando en cuenta el Plan de Nación, sin embargo, no es así en muchos centros escolares el equipo docente muestra estrés, tedio y malestar emocional. Todo ello debido a muchos factores que están presentes en las instituciones educativas públicas, por mencionar un aspecto encontramos es la carga excesiva de documentos los cuales se deben presentar o llenar. Un ejemplo de ello es la plataforma SIGES (Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña), donde se debe vaciar toda la documentación referente a estudiantes, maestros y personal del área administrativa; función que también es competencia del director en muchas instituciones.

Quedando en evidencia que ejerce demasiadas funciones las cuales desarrolla sin mayor apoyo; por ejemplo, ser gestor del área pedagógica, generar actividades que ayuden en la mejora de los aprendizajes, en administración debe llevar a cabo proyectos que favorezcan a su institución, como son: Obtener patrocinios, donaciones, mejoras en infraestructura, en fin, toda clase de proyectos de desarrollo en beneficio de la institución. Dicho de otra manera, es la figura que todos reconocen como referente de las instituciones y quién debe dar cuentas de cada situación que sucede en ellas, se debe prestar especial cuidado al trabajo que este desempeña. De manera que podría ser propicio que cada director cuente con los recursos humanos, financieros y tecnológicos para poder desempeñar sus funciones de la mejor manera. En aras de convertirse en generador de un buen clima de trabajo.

En secuencia de lo anterior, el común denominador de las instituciones públicas son las constantes huelgas y protestas en demanda de mejores condiciones laborales, salarios justos, reducción de la carga de trabajo y mejoras en la calidad de la educación. En relación a estas acciones se reflejan en la insatisfacción del clima laboral, a pesar de que se han llevado a cabo

cambios en las políticas educativas, en esta área aún hay vacíos que se deben estudiar. Siendo así, como los casos sonados de asignación de plazas de interinos de manera fraudulenta, ya que según la ley de la carrera docente existe el mecanismo para llevar a cabo este proceso, aun así, se han saltado pasos y se han asignado por medios políticos o como decimos “por amistad”. Estos casos generan malestar en los docentes, por ende, se ve afectado en gran medida el ámbito laboral.

El rezago en los aprendizajes estudiantiles, generado por la presencia de la pandemia de Covid-19 influyó también en el clima laboral ya que los equipos de trabajo docentes no contaban con el conocimiento sobre cómo preparar clases de manera virtual y el año escolar no podía detenerse. Por lo cual los docentes afrontaron una de las peores pruebas en su labor, dar continuidad a la enseñanza a la distancia, ya que no se podía recibir a los estudiantes en las instituciones. Este rezago educativo no sería fácil de superar.

Por su parte el MINEDUCYT diseñó varios programas de nivelación escolar que podrían ayudar a minimizar estos efectos, estas situaciones generaron estrés en algunos docentes al recibir estudiantes con estos déficits. En las últimas evaluaciones de las pruebas Avanzo se observó una mejora en los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo, aún falta mucho por mejorar, se debe hacer un esfuerzo en conjunto para poder superar esa situación de rezago estudiantil. Por ello, los docentes comprometidos y amantes de su trabajo encontraron la manera de dar continuidad a los contenidos. Sin embargo, el grupo de docentes no comprometidos, lejos de buscar una solución a la crisis educativa que se estaba viviendo se acomodaron y no hicieron mayor esfuerzo por sus estudiantes.

La falta de motivación para la formación docente: Es común en los centros escolares públicos. Ya que desde hace algunos años se viene implementando un programa de formación docente que se lleva a cabo en el INFOD (Instituto de Formación Docente) el cual se impulsó en

gran parte durante la época de la Pandemia Covid-19. Por lo cual Algunos docentes tuvieron que hacer el tiempo para capacitarse en el uso de nuevas tecnologías, para lograr hacerle frente al desafío de dar continuidad a sus estudiantes, esto llama la atención poderosamente porque a pesar de contar con el espacio, el tiempo y los recursos para formarse, muchos docentes se mostraron reacios a las nuevas enseñanzas, esto ocasionó que el clima laboral se viera afectado, ya que un grupo docente estaba capacitado y otro grupo no. Siendo así que el director debe lidiar con estos grupos divididos, esta división obedece en gran medida a las edades avanzadas en las que se encuentra la mayoría del personal docente, son muy pocas las instituciones donde su personal es joven y tienen deseos de hacer las cosas con nuevas metodologías.

Además, los avances tecnológicos en la educación: La mayoría de los docentes del sector público han sido dotados de computadoras por parte del MINEDUCYT. Lo cual significa que no tendría que existir impedimentos para capacitarse y estar al día con la tecnología. Por otra parte, aún está el grupo de docentes que prefiere dar su clase con el método tradicional y no asisten a las formaciones, esto es motivo de estrés y malestar para algunos. Dicho de otra manera, al no querer ser parte de dichas formaciones está limitándose a sí mismo y a sus estudiantes de tener mejores oportunidades de inserción en la sociedad.

Si bien es cierto que, aún muchos no cuentan con servicio de internet residencial y esto dificulta una conexión sin mayores problemas y también ha hecho incurrir en un gasto adicional que posiblemente no estaba en el presupuesto del docente; no se puede negar que es necesario hacer un esfuerzo en aras de mejorar el desempeño en las aulas. Se deberá reconocer que, si se sabe aprovechar estos recursos, se pueden lograr buenos frutos, traducidos en mejora de matrícula, la imagen que brinda la institución ante la comunidad educativa, se transforma en oportunidades para obtener proyectos de desarrollo institucional.

Resolución de problemas: Cabe destacar que el director como tomador de decisiones es responsable de identificar, analizar y resolver los problemas que surjan en el centro escolar. Dichas decisiones pueden tener un impacto significativo en la resolución de conflictos. Algunos ejemplos de cómo incide la toma de decisiones son: La definición de prioridades, Asignación de recursos, Promoción de la participación de la comunidad educativa. En los últimos tiempos la mayor parte de decisiones se hace en conjunto con el CDE (Consejo Directivo Escolar) y el consejo de docentes, en los centros escolares públicos; por lo tanto, se puede decir que la responsabilidad es compartida. Sin embargo, el peso mayor recae siempre en el director es por ello que se debe exonerar de algunos cargos para que pueda desempeñar su labor de manera apropiada. En los CECES (Consejos Educativos Católicos Escolares) son la instancia representativa de los centros educativos de la religión católica que cuenta además con ayudas estatales. Se hace mención de eso porque muchos directores tienen un grado a cargo y no se pueden dedicar exclusivamente a la dirección.

La comunicación con su equipo de trabajo: Debe existir una buena comunicación efectiva entre el director y sus compañeros, esta es crucial para el buen funcionamiento del centro escolar. Por su parte, algunos aspectos que pueden ayudar son: La transparencia, escucha activa, la comunicación abierta y constructiva. En resumen, la toma de decisiones del director del centro escolar tiene un impacto significativo en la resolución de problemas y en la comunicación con sus compañeros, es necesario para ello poseer un enfoque adecuado en estos aspectos y conducir a un centro escolar más eficiente, armonioso y propicio hacia el aprendizaje de los estudiantes. Para esto es necesario socializar el manual de convivencia y los manuales de funcionamiento desde el inicio del año escolar.

La cultura organizacional: Cada institución tiene sus peculiaridades en cuanto a las costumbres de cada lugar, una cultura organizacional única que influye en la manera en que se llevan a cabo las actividades. Esto puede incluir normas, valores y prácticas compartidas por el personal docente y administrativo. Por lo tanto, cada institución debe tomar esto en cuenta al momento de elaborar sus planificaciones con su equipo de trabajo y buscar la manera que no interfieran tanto en el desenvolvimiento de sus labores docentes.

La religión y la cultura: Van de la mano en la mayor parte de las instituciones educativas salvadoreñas, podemos decir que el catolicismo influye en el ambiente laboral de las instituciones de nuestro país. Debido a ello, existen celebraciones o prácticas religiosas que ya están contempladas en el calendario escolar y de no ser tomadas en cuenta pueden afectar los tiempos con respecto a horarios o fechas. Por lo tanto, estas deben ser incluidas en los cronogramas previamente para no afectar en gran medida los aspectos laborales.

El respeto a la jerarquía y la autoridad: Deben estar claros desde que se inicia el año escolar, para que cada uno de los miembros de la comunidad educativa conozca su rol y se evite cometer faltas por cualquiera de las partes. También es importante saber que las instituciones que socializan sus manuales y los ponen en práctica obtienen mejores resultados que los que no lo hacen. La falta de conocimiento de los manuales de función y convivencia permite que se traspasen los límites del respeto y la tolerancia en los equipos de trabajo, por lo tanto, se debe trabajar en el reconocimiento de dichos manuales por parte de toda la comunidad educativa.

Valoración de la educación: La importancia cultural otorgada a la educación en El Salvador puede influir en el clima laboral de las escuelas. La forma en que la sociedad valora la labor docente y el papel de la educación en el desarrollo del país puede afectar las condiciones de trabajo y el reconocimiento profesional de los maestros, por mucho tiempo la labor docente no ha

sido valorada, este siempre ha sido uno de los rubros menos favorecidos con respecto a ello. Generar la imagen de un profesional comprometido que trabaja y enseña con pasión a sus estudiantes no es fácil en una sociedad de docentes cansados, de edades avanzadas que lo único que esperan es cumplir con su tiempo para poder retirarse. Sin embargo, las nuevas generaciones pueden dar un giro a esta imagen que se ha perdido y enfocarse en mejorar utilizando nuevas y mejores maneras de enseñar.

Relaciones interpersonales: El cuerpo docente de una institución y su director deben ser un modelo a seguir por su comunidad educativa. Es necesario decir que los valores culturales y las normas sociales en El Salvador pueden influir en la calidad de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral de las escuelas. Por lo tanto, la falta de comunicación, el irrespeto, y la falta de empatía son aspectos que pueden afectar el clima laboral en las instituciones educativas, Siendo necesario que en cada cierto periodo se realice un alto y revisar como están las relaciones en el grupo de trabajo. Por tal motivo el MINEDUCYT incluye en el calendario escolar las pausas pedagógicas, las cuales tienen el objetivo de revisar tanto los objetivos que se trazan por períodos y también analizar cómo están las relaciones en el grupo docente, de esta forma poder corregir o dar un giro a las cosas que no estén funcionando bien.

Aspectos legales: Leyes laborales: Las Instituciones Educativas de El Salvador encuentran su asentamiento en La Constitución de la República, la Ley de la Carrera Docente, Manual de Funciones, Ley General de Educación Superior. Las cuales contemplan la normativa que compete a cada ente encargado de la educación, de manera que ya están los canales que se deben seguir en el caso que se incurra en faltas, estas leyes contienen, las funciones, obligaciones, sanciones relacionadas en el área educativa. Al mismo tiempo cada institución está en la obligación de elaborar su manual de convivencia, el cual debe contar con la aprobación del ministerio de

educación y del consejo de docentes. Todo con el propósito de mantener un ambiente laboral adecuado.

Aspectos institucionales: Las instituciones educativas de El Salvador son supervisadas por el MINEDUCYT, por ello deben mantener una clara igualdad de fundamentos, principios, valores, que les permitan desempeñarse en igualdad de oportunidades. Sin embargo, no es así ya que existe un grupo reducido de instituciones que no cuentan con condiciones mínimas para llevar a cabo sus labores. Estas van desde daño en la infraestructura, carencia de un terreno propio, descuido en la seguridad y resguardo de los bienes, la entrega tardía de los bonos para el funcionamiento, alimentos y todas las dotaciones que les corresponden a cada institución. Esto genera un malestar docente porque afecta al llevar a cabo los cronogramas en las instituciones en los tiempos programados.

2.2.1 Contextualización de variables

2.2.1.1 Gestión escolar efectiva

¿Cómo se puede lograr que la gestión escolar sea efectiva? Las instituciones educativas deben llevar a cabo un trabajo debidamente organizado con su equipo de docente para que sus estudiantes: 1. Aprendan. 2-Tengan claro qué deben aprender. 3-Sepan cómo deben aprenderlo. 4-Pueden comprobar si están aprendiendo. 5-Puedan aplicar sus aprendizajes. Por tal razón es necesario que las instituciones cuenten con la elaboración del PEI (Proyecto Educativo Institucional) y PEA (Plan Escola Anual) para contar con una guía en cada labor docente.

Las instituciones educativas deben hacer sus planeaciones para corto, mediano y largo plazo sobre la base de un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sirve de insumo para identificar los elementos involucrados en el quehacer educativo. Este servirá para

hacer un estudio un poco más certero de las necesidades de cada institución. Por tal razón el director debe estar empapado de todo el quehacer institucional.

Para desarrollar un diagnóstico de la institución el director y su equipo docente deben conocer el plan de nación y los objetivos contenidos en el Plan Torogoz, así encontrar un punto de partida. Posteriormente socializarlo y darlo a conocer a la comunidad educativa. Con el propósito que este se transforme en un futuro próximo en metas cumplidas dentro de la institución, siempre buscando el bien común, algo que favorezca a los involucrados.

¿Para qué se planifica? Para saber aprovechar los recursos y obtener buenos resultados, también para evitar caer en despilfarro e improvisación. Para la elaboración del PEI, PEA y Plan Operativo debe reunirse el grupo docente y ser monitoreados preferiblemente por el director. Las instituciones educativas deben organizar cada una de las actividades que se harán durante el año escolar. Al momento de organizarlo se debe realizar un organigrama si la institución no cuenta con ello, los manuales de convivencia, manuales de función, cronograma de actividades, etc.

Todo aquello que permita saber el camino a seguir, de esta manera se evita estar improvisando y hacer buen uso de los recursos que se les confiere. Existen muchas instituciones que no cuentan con algunos de estos documentos, por ello se genera confusión de roles, faltas a la autoridad o negligencia administrativa y pedagógica. Razón por la cual son mal evaluadas las gestiones de algunos directores. Las instituciones públicas deben rendir cuentas al final de cada año escolar, llamadas liquidaciones, dichas rendiciones muchas veces se elaboran a la carrera, con datos maquillados para reflejar las fallas que se han cometido.

Por estas y otras razones siempre será más conveniente llevar todo en orden, contar con los documentos en regla, dar a conocer los manuales a la comunidad educativa. Por tal razón fueron creados los CDE, para apoyar la gestión del director, de esta manera se evita que las decisiones

sean tomadas por una sola persona. Ahora se toman en conjunto, siempre buscando el bien para las instituciones.

¿Cómo saber si un director es efectivo o no? Muchas instituciones están siendo representadas por directores que no tienen la preparación académica, social, moral para llevar a las instituciones a un buen desarrollo. Trabajan únicamente por compromiso, porque no les quedó de otra, o por amistad llegaron a ese puesto, lo hacen sin vocación, sin compromiso, tal vez únicamente por obtener un salario.

Los signos de este tipo de directores saltan a la vista ya que no hay progreso en las instituciones. Por ello es necesario que exista un ente que se encargue de supervisar y evaluar los resultados y con base en ello tomar decisiones. Lastimosamente en nuestras instituciones no es así, hay quienes se han perpetuado en los cargos directivos por mucho tiempo sin evidenciar un verdadero cambio. basados en este planteamiento podemos decir que las características de un buen director deben ser las siguientes:

Conocimiento: Dominio de la organización de la educación en su aspecto legal y financiero. Responsabilidad y buen manejo de los recursos físicos, edificio, equipos, así como su mantenimiento. El buen uso de cada oportunidad que se presente en la empresa de cualquier índole, saber direccionar los recursos a las áreas necesarias, ser un estratega en cada decisión que se tome en favor de la empresa.

Habilidades: Liderazgo, habilidad para la comunicación oral y escrita, capacidad analítica, habilidad para redactar, habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal administrativo, docentes, iniciativa, creatividad, habilidad para adaptarse y tolerar la crítica, habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión.

Actitudes: Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce, trato amable con superiores, compañeros y usuarios, toma acertada de decisiones, presentación personal acorde con las actividades que desarrolla.

Muchas instituciones están siendo representadas por directores que no tienen la preparación académica, social, moral para llevar a las instituciones a un buen desarrollo. Trabajan únicamente por compromiso, porque no les quedó de otra, o por amistad llegaron a ese puesto, lo hacen sin vocación, sin compromiso, tal vez únicamente por obtener un salario.

Los signos de este tipo de directores saltan a la vista ya que no hay progreso en las instituciones. Por ello es necesario que exista un ente que se encargue de supervisar y evaluar los resultados y con base en ello tomar decisiones. Lastimosamente en nuestras instituciones no es así, hay quienes se han perpetuado en los cargos directivos por mucho tiempo sin evidenciar un verdadero cambio.

Por todo lo mencionado anteriormente **la gestión escolar efectiva debe ser:**

Democrática: Todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados. El CDE debe trabajar de la mano con el director y convertirse en un ente contralor y de apoyo.

Integradora: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación. Esto permite que la administración escolar vaya de la mano con los resultados que se están generando de las gestiones que hace el director con su equipo docente. Por lo tanto, una institución que sale bien evaluada recibe más beneficios.

Sistemática: orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna. Los procesos se llevan de manera coordinada y no cabe la posibilidad de perder tiempo, se aprovecha cada actividad programada y se obtienen mejores resultados tanto en lo académico como en el área financiera, en los periodos de pausas pedagógicas se pueden revisar si se le están dando cumplimiento a cada una de las planificaciones.

Efectiva: Hace uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros. Las instituciones que saben usar sus recursos en beneficio de las instituciones reciben más apoyo tanto de la comunidad como del MINEDUCYT, ya que se evidencian el desarrollo en todas las áreas.

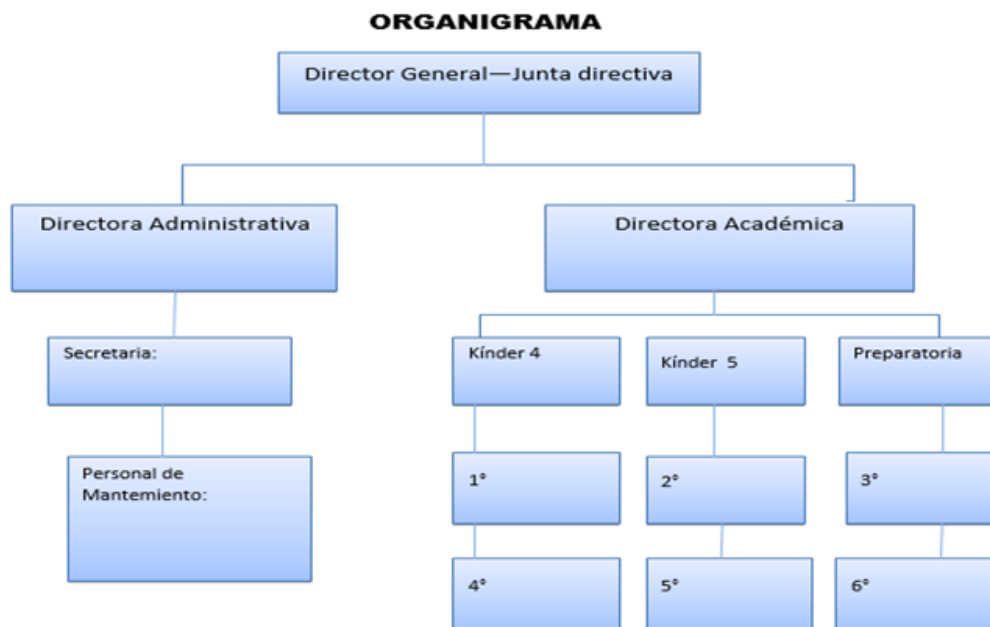
Inclusiva: Integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad. No se puede dejar de lado el respeto que debe reinar en las instituciones, siendo que el director y su equipo deben llevar a cabo actividades que permitan una integración con toda la comunidad educativa.

2.2.1.2 Ambiente laboral

Las instituciones educativas deberían reflejar un clima laboral armonioso, de respeto y justo a sus empleados. Buscar el bien común del equipo de trabajo donde cada uno se sienta parte importante de dicho ente formativo. Más que un compromiso salarial debería ser un compromiso con la sociedad con el afán de convertir jóvenes productivos, llenos de conocimientos para la vida, desenvueltos en cualquier área, seguros de sí mismos, en fin, brindar todo lo que necesitan para integrarse a la sociedad.

Ese debería ser el ideal que buscan las instituciones educativas públicas y privadas, por ello se ven en la obligación de buscar mecanismos que ayuden a llevar un buen clima dentro de sus equipos. Ya que están en el ojo de la comunidad educativa, todos ven los desenvolvimientos de cada docente, al mismo tiempo están siendo un modelo que seguir por sus estudiantes. La

organización del equipo se hace antes de iniciar el año escolar. Por ello es necesario contar con los manuales pertinentes para cada función. Este es el caso del organigrama. Donde se detalla la función de cada miembro de la comunidad escolar.



¿Qué se debe hacer para tener un clima laboral propicio en las instituciones educativas?

Promover el respeto, liderazgo, formación, brindar espacios adecuados y reconocimiento en su equipo docente, bajo una perspectiva de apoyo mutuo. Luego que se han definido las funciones de cada miembro del equipo se debe hacer el plan de trabajo, para lo cual el MINEDUCYT ya ha establecido los lineamientos a seguir, tal es el caso de la elaboración del PEI, PEA, manuales de función, manuales de convivencia. para llevar a cabo estos procesos también se debe tomar en cuenta las bases que debe existir en un ambiente laboral apropiado, el tomador de decisiones tendrá que asegurar a su equipo de trabajo las siguientes condiciones.

Oportunidad al aprendizaje: El equipo docente debe contar con la oportunidad de poder formarse en las diferentes áreas como pedagogía, socioemocional, financiera, tecnológicas para

poder brindar una buena enseñanza, la mejor manera de enseñar es con el ejemplo. por tal razón sus estudiantes se verán beneficiados de tales formaciones, se elimina la posibilidad de la improvisación.

Innovación: Desde la llegada de la pandemia los docentes se vieron obligados a aprender nuevas formas de enseñar, para dar continuidad a los aprendizajes, muchos no conocíamos gran cantidad de herramientas tecnológicas, sin embargo, algunos docentes lo lograron y otros menos comprometidos no lo hicieron. En la época que estamos se ven los resultados de esos docentes que no han querido formarse.

Rotación del personal: En las instituciones públicas se da el fenómeno que un grupo de docente se perpetúan en un grado académico, esto es bueno y malo al mismo tiempo, es bueno siempre que sirva para dar continuidad a un grupo que trae serias diferencias y se le debe dar seguimiento, pero se considera malo si la continuidad es por comodidad, por no querer estudiar otros niveles de enseñanza siempre y cuando estén dentro del rango que le corresponde a su especialidad. También es necesario que el director coloque a su personal en la especialidad de cada uno, esto permitirá que los aprendizajes sean mejor aprovechados.

Búsqueda del bien común: En la búsqueda del bien común deben intervenir todos los involucrados de este campo, desde el gobierno, las empresas, las entidades religiosas, las instituciones educativas, tratando la manera de proporcionar las condiciones mínimas de desarrollo llámese estas prestaciones, equipos, indumentaria apropiada para cada una de las funciones a desempeñar. Si bien es cierto que los directores de las instituciones educativas no siempre cuentan con todo lo necesario para llevar a cabo su trabajo, se debe hacer lo mejor que se pueda con lo que tenga, tomando en cuenta que lo que más se debe cuidar es tener buenas relaciones con su equipo de trabajo.

Justa remuneración: Este es uno de los aspectos que afecta mucho el ambiente laboral, un equipo que obtiene buenas prestaciones y un salario competitivo tendría que desarrollar su labor docente de manera más adecuada, sin mayores quejas. La labor docente siempre ha sido un poco desvalorizada, llegando a recibir salarios muy bajos, no acordes a la preparación académica de los docentes. El tomador de decisiones debe procurar ser el garante de que se les otorgue lo justo a cada uno de sus colaboradores independientemente de la función que desempeñe.

2.2.1.3 Interacción organización

Las interacciones que ocurren entre individuos que trabajan en una organización son distintas que las que ocurren en un mercado. Comprender el funcionamiento de organizaciones requiere entonces focalizar atención en las diferencias entre ambos tipos de interacciones. Lo anterior requiere además comprender los factores que favorecen o retardan la interacción humana productiva dentro de la organización. La interacción entre el personal de las instituciones educativas influye en la generación de un ambiente positivo dentro de la institución, lo que permite una mayor participación de los estudiantes en el centro educativo, a la vez que propicia la promoción de valores y patrones sociales positivos.

Un ambiente escolar bien organizado es de suma importancia pues contribuye a que los docentes conozcan sus funciones y trabajen más a gusto además de propiciar el aprendizaje de los estudiantes. También permite que las instituciones educativas se ajusten a las normativas y cumplan con las direcciones marcadas por el propio centro educativo para brindar a los estudiantes una vida escolar más equilibrada y garantizarles una enseñanza de calidad. Las interacciones educativas son significativas. involucran varios ámbitos de la experiencia en aula. es decir no se trata solamente de los vínculos emocionales se trata también de las relaciones expresadas en la organización del trabajo en el aula y de las estrategias para atraer y profundizar en el conocimiento.

Dado que los centros educativos no están aislados, sino que forman parte de un sistema de relaciones sociales más complejo, la interacción organizacional también abarca el conjunto de normativas, procesos administrativos, sistemas de gobierno y control necesarios para que las instituciones educativas puedan cumplir sus funciones adecuadamente mejorando así las relaciones positivas que establecen los estudiantes con el maestro, mejorando las habilidades y desenvolvimiento de los estudiantes en su entorno académico y social.

¿Qué se entiende por interacciones educativas?

Las interacciones educativas describen las conductas, actividades y relaciones entre docente y estudiantes al interior del aula. Es decir, los vínculos y actividades que se desarrollan en el salón de clases, en las que participan dos o más individuos, y que tienen como objetivo estimular el aprendizaje, así como el desarrollo de habilidades y capacidades creativas, sociales e intelectuales. Generalmente, estas interacciones se llevan a cabo durante la experiencia educativa dentro del aula, aunque estudios recientes agregan que hay ciertos tipos de interacciones educativas que pueden llevarse a cabo a distancia, gracias al uso creciente de las tecnologías de la información y comunicación en las actividades educativas. En conclusión: Las interacciones educativas pueden pensarse como procesos de intercambio de intereses, conocimientos, costumbres y formas de pensar entre los actores escolares que promueven el enriquecimiento cultural, social, emocional e intelectual de los alumnos y los maestros.

En este mismo sentido, es importante resaltar que la influencia de las interacciones educativas va mucho más allá del salón de clases. Dicho de otra manera, los efectos de las interacciones educativas van moldeando el interés y disposición de los alumnos por aprender fuera de la escuela y a lo largo de la vida, es decir, tienen gran efecto en el desarrollo profesional y personal de los estudiantes.

¿Cuáles son las principales funciones de la organización del centro escolar?

La organización escolar demanda la aplicación de una serie de normas y principios básicos destinados a armonizar los ambientes, locales, instrumentos, materiales e incluso el personal docente en un proceso que permita el buen desempeño.

Por tanto, la organización del centro escolar desempeña una serie de funciones esenciales:

- Vela por el cumplimiento de la normativa vigente en materia de educación, dirección y gestión de instituciones educativas.
- Dirige el funcionamiento diario del centro educativo, delimitando desde los objetivos estratégicos a cumplir hasta el establecimiento de los horarios lectivos, calendarios de reuniones, la repartición de las aulas o las tareas de coordinación entre los profesionales que trabajan en el centro educativo.

En las comunidades educativas se planean estrategias para la inclusión de todos, se elaboran planes para que el mayor número de personas estén dispuestas a colaborar y participar en el proceso educativo. En resumen, son estas las funciones de las organizaciones de enseñanza aprendizaje:

- 1- Promover y participar en actividades para garantizar la excelencia académica.
- 2- Mantener una comunicación constante entre sus miembros para trazar metas y trabajar en conjunto para el logro de los objetivos.
- 3- Propiciar la comunicación entre todos los miembros de la comunidad.
- 4- Lograr el manejo eficiente y eficaz de las instituciones de enseñanza aprendizaje, además de un ambiente óptimo para garantizar un sistema de educación de calidad.

Normas

Se necesitan normas de convivencia para poder asegurar que los derechos de los estudiantes no sean violentados y los deberes de cada uno no se vean burlados. En este sentido, cabe destacar que toda la comunidad escolar debe conocer bien los derechos y sus deberes de cada para evitar problemas y conflictos. Con las normas de convivencia escolar se pretende que los profesionales docentes, alumnos e incluso los padres desde los hogares sepan qué deben hacer, cómo deben comportarse y qué es lo que deben hacer en un momento determinado.

Ya que las normas de convivencia están plasmadas en los documentos internos de todos los centros educativos, pero será deber del mismo centro y de cada maestro y profesor transmitirlo a los estudiantes y a las familias para que de este modo puedan saber cómo comportarse uno mismo y ante los demás en el centro escolar.

Aunado a ello, aunque las normas de convivencia nos ayudarán a resolver problemas y conflictos, siempre pueden ocurrir. Cuando existe algún tipo de conflicto en la escuela es conveniente poder que todas las partes interesadas se involucren en una búsqueda de soluciones donde todas las partes puedan salir bien situadas.

2.2.1.4 El desempeño efectivo en las aulas de clase

El desempeño docente es un concepto con significado aparentemente compartido, por ello suele darse por hecho sin problematizar sus referentes. En consecuencia, se incluye acríticamente dentro de los proyectos o iniciativas que involucran, en alguna medida, el trabajo de los maestros. Sí bien es cierto el desempeño del docente tiene mucho que ver con todas las herramientas dadas, con las estrategias implementadas, y por supuesto las técnicas empleadas en el desarrollo de cada una de sus temáticas.

A continuación, se ampliará el concepto del desempeño efectivo del docente para establecer sus generalidades, así como los límites y diferencias analíticas de cada una, la intención de esta reconstrucción teórica es, por un lado, tener claridad sobre el conocimiento explícito que se ha construido al respecto y por otro, contrastar dicho conocimiento con los estándares que buscan servir de referente para la evaluación del desempeño. Para la ampliación del concepto se tomarán en cuenta los siguientes elementos: Desempeño docente, Práctica docente, Formación de profesores, Evaluación docente, según estos elementos mencionaremos a continuación la importancia de cada uno de ellos:

El desempeño docente como agente fundamental del cambio a partir de la didáctica que se emplea en el proceso de enseñar a las nuevas generaciones. Sin duda cuyos estudiantes deben poseer las capacidades y competencias adecuadas que son fundamentales para el éxito del estudiante, pero no solo el estudiante debe cumplir estos requisitos también el docente ya es el primero que debe estar a la vanguardia con la tecnología y con sus avances, para así poder ofrecer una metodología de calidad a cada uno de los grupos con los que se trabaje.

Evidentemente es importante que las instituciones educativas cuenten con docentes que tengan un buen desempeño y de esa manera se obtendrán resultados satisfactorios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por eso la importancia del desempeño docente como principio primordial de la calidad del sistema educativo y factor esencial de la educación.

Práctica docente es aquel momento que se da previo la culminación de la carrera, donde el docente pone la base para lo que será su vida como profesional, es acá donde se formarán las primeras experiencias, y todo lo anterior mencionado dará la pauta para la implementación de la didáctica y la metodología de cada docente. Veamos algunas de sus dimensiones

Dimensiones de la práctica docente

1. Dimensión institucional

El espacio físico escolar constituye una organización donde se despliegan las prácticas docentes. Es el escenario más importante de socialización profesional, es “el templo del saber”, donde se aprenden las normas, tradiciones y costumbres del oficio.

Las normas de comportamiento entre colegas y autoridades; las prácticas de enseñanza, las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos.

Los modelos de gestión directiva normativas laborales que penetran en la cultura escolar.

Se considera al docente como profesional de la educación y abarca las relaciones laborales que su trabajo implica, así como el desempeño de aprendizajes que ha ido adquiriendo en las instituciones en que se ha formado.

2.- Dimensión social

El trabajo docente es un quehacer social que se desarrolla en un contexto particular histórico, político, cultural, económico y social, que le imprime ciertas exigencias al trabajo del maestro y que al mismo tiempo es el espacio de incidencia de sus enseñanzas. El docente se percibe y actúa como agente formativo, considerando los diversos sectores sociales y la igualdad de oportunidades educativas.

Analiza la repercusión de las condiciones culturales y socioeconómicas de los alumnos en las decisiones y prácticas. El docente debe ser capaz de compartir los intereses y problemas del grupo social con el que trabaja y participar con otros miembros de la comunidad, para que el proceso educativo sea útil y adaptado a la realidad en la que se desarrolla.

3.- Dimensión interpersonal

La función del maestro está cimentada en las relaciones entre las personas que participan en el proceso educativo: alumnos, maestros, directores y padres de familia. Todos presentan

diferentes características, metas, intereses, y creencias. La manera en que estas relaciones interpersonales se entretajan representa el clima institucional. Se basa en el clima institucional, los espacios de participación interna y los estilos de comunicación; los tipos de conflictos que emergen y los modos de resolverlos, el tipo de convivencia de la escuela y el grado de satisfacción de los distintos actores escolares respecto a las relaciones que mantienen en el ámbito educativo.

En la práctica docente se enfatiza la integración de los distintos miembros que participan en la escuela para lograr metas compartidas, se destaca el papel "estratégico" del maestro para estar en contacto con los alumnos, padres de familia y autoridades escolares, para ser el facilitador del diálogo entre ellos.

4.- Dimensión didáctica

Se refiere al papel del docente como agente que, a través de los procesos de enseñanza, orienta, dirige, facilita y guía la interacción de los alumnos con el saber colectivo culturalmente organizado para que los alumnos, construyan su propio conocimiento. Se fundamenta en impartir conocimientos teóricos-prácticos, planificando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno, tomando en consideración el diseño curricular y las necesidades e intereses de los alumnos, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas. Abarca el modelo pedagógico que el docente ha ido interiorizando a lo largo de su profesión, método didáctico que utiliza, la forma en que organiza el trabajo, los tipos de evaluación que emplea y la manera en que enfrenta los problemas académicos de los alumnos.

5.- Dimensión personal

El profesor ante todo es un ser humano, con una historia personal, una serie de capacidades y dificultades, un conjunto de intereses, motivaciones, y una experiencia particular a partir de su trayectoria biográfica familiar, cultural, escolar y profesional. En medida que el docente tiene

cualidades y características propias, es capaz de conocerse a sí mismo y de superar sus debilidades. Sin duda tiene proyectos de vida personal que dan orientación a la vida profesional, haciendo de ella una práctica esencialmente humana.

La concepción del profesor es un ser histórico, capaz de analizar su presente, su historia personal, la experiencia profesional, la vida cotidiana y el trabajo, su motivación y satisfacción actual, sus sentimientos de éxito y fracaso, su proyección profesional hacia el futuro.

6.- Dimensión valoral

La práctica docente está intencionalmente dirigida, hacia el logro de determinados fines educativos contiene siempre una referencia axiológica, es decir, a un conjunto de valores. Conjunto de valores personales, creencias, actitudes y juicios. De hecho, el maestro va mostrando sus visiones de mundo, sus modos de valorar las relaciones humanas y sus maneras de guiar las situaciones de enseñanza. En otras palabras, abarca la postura del docente frente a lo trascendente, enfatiza las maneras de actuar, las convicciones e ideologías, las formas de resolver conflictos y de reflexionar sobre los valores personales.

Evaluación Docente: Para comprobar el desempeño que cumple el docente se requiere de instrumentos confiables de evaluación que permitan promover la mejora de su práctica pedagógica, para así obtener una mejor calidad de los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia se obtendrá el logro de una educación de calidad, dicha evaluación no debe generar incomodidad, preocupación si no todo lo contrario debe ser un incentivo a la mejora en el desempeño como docente.

Formación de Profesores: Se entiende por formación docente, el conjunto de cursos o eventos académicos con validez oficial, que tienen por objeto habilitar la práctica y/o actualizar a quienes realizan funciones de docencia, en las teorías, procedimientos y técnicas para impartir la

enseñanza. Esto quiere decir que no solo basta con el título de docente y que también tiene una especialidad, se debe buscar siempre estar a la vanguardia, ir de la mano con el desempeño, la evaluación debe motivarnos a preparar las clases con esmero, con metodologías distintas, atractivas para los estudiantes.

2.2.1.5 Toma de decisiones

En este apartado vamos a tratar el tema de la “toma de decisiones”, para ello es importante decir que todas las personas toman diariamente decisiones que afectan su presente y su futuro, habilidad que puede definirse como un proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específico, la toma de decisiones está estrechamente relacionada con otras habilidades, tales como el pensamiento crítico, la cooperación y la negociación. Se puede decir que la toma de decisiones es lo que haces en el instante pensando en el futuro, es lo que yo decido hacer en ese momento, pero pensando en lo que viene”.

Así mismo la toma de decisiones en las instituciones educativas públicas y privadas, es fundamental para su funcionamiento y el éxito. Sucede pues que las decisiones no son más que situaciones que surgen de la necesidad de resolver un problema o de la necesidad de una oportunidad potencial. Cabe señalar que en este ámbito surge la pregunta ¿Cómo tomar decisiones estratégicas en las instituciones educativas para mejorar el clima institucional? La respuesta es muy simple: recopilando la cantidad correcta de información acerca de una problemática u oportunidad que se presente o se desarrolle tomando en cuenta los aportes de las partes involucradas, tales como docentes, estudiantes y padres de familia.

En este sentido, la toma de decisiones es el proceso de identificar un objetivo, obtener la información relevante y necesaria y sopesar las alternativas para tomar una decisión que favorezca el clima institucional. Si bien el concepto suena simple, hay muchos directores que pasan por alto

algunas de las etapas para tomar buenas decisiones. Por tal razón siempre que sea posible, es importante tomar las mejores decisiones según las circunstancias y no como una improvisación asegurándose de estudiar todas las normativas que rigen el quehacer administrativo de los directores.

Anteriormente se mencionó sobre etapas que los directores se saltan en la toma de decisiones, para evitar esa situación es importante conocerlas, la primera se refiere a:

Identifica la decisión que se debe tomar: esto se refiere a que el director debe preguntarse ¿Cuál es el problema que hay que resolver? ¿Cuál es el objetivo que piensa alcanzar con la implementación de esta decisión? ¿Cómo medirá el éxito de su decisión?

Estas son algunas de las preguntas que pueden ayudar al director a definir el problema y a tener una idea sobre cómo abordar la situación y no caer en malas decisiones.

Reúne todos los datos posibles: es importante que al momento de tomar decisiones se tomen en cuenta bases de datos confiables y no en simples suposiciones.

Buscar información dentro y fuera de la institución educativa es necesario para tomar decisiones estratégicas, ¿Se tiene registro y antecedentes que se relacionen con el problema? ¿Alguien ha intentado resolverlo antes? Todo ello es sumamente importante antes de tomar una decisión.

Identifica soluciones alternativas: Una forma de tomar decisiones es ampliando el campo de visión y dejar de limitarse a las opciones que estén puestas sobre la mesa. Es muy importante encontrar más de una alternativa posible en los casos en los que se toman decisiones importantes sobre todo cuando se administran fondos para un proyecto determinado, porque las distintas personas involucradas pueden tener necesidades diferentes dependiendo del rol que cumplan.

Sopesa las soluciones: debe identificar las ventajas y desventajas de cada opción y eliminar las alternativas relacionadas a las debilidades con el fin de evaluar las posibles consecuencias.

Elegir una de las alternativas: reunir toda la información obtenida y analizar de qué forma puede afectar la decisión a los involucrados. Es importante tomar en cuenta que a veces, la decisión correcta no es una de las alternativas, sino que también, puede considerarse combinar diferentes opciones.

Ponerse en acción: es el momento de poner la solución en práctica y generar un plan para la implementación, la toma de decisiones no surge de una idea antojadiza sino más bien planificación previa.

Se puede decir que no existe una guía exacta para tomar la decisión que más convenga a los directores porque la realidad es que es casi imposible encontrar contextos idénticos ya que podemos ver una diferencia sustancial en este estudio entre centros escolares públicos y privados. Por lo tanto, se puede establecer que las buenas decisiones efectivas se caracterizan por resolver un asunto puntual, siguiendo un proceso estratégico, de esta manera rara vez se necesitará revisar una decisión que se tomó mediante un proceso bien pensado y, a veces, puede durar mucho tiempo dentro del clima institucional.

Además de ello se puede agregar que un buen tomador de decisión es aquel que ve y considera a la escuela de manera integral, estar al tanto que factores internos y externos pueden afectar la decisión. Sumado a todo lo anterior las decisiones estratégicas eliminan los conflictos de interés cuando se toma en cuenta la transparencia y la aceptación de las partes interesadas durante el proceso de toma de decisiones, las preguntas o inquietudes después del hecho se vuelven mucho menos probables.

A sí mismo, las buenas decisiones en realidad acercan al tomador de decisiones a su objetivo y resuelven un problema ya sea económico, social o de infraestructura, la forma en que se toman dentro de una escuela estará influenciada por la estructura institucional que esta posea. La toma de decisiones es una parte integral de la gestión moderna y considerada como una función principal de la gerencia educativa. Se puede decir que una decisión puede definirse como el desarrollo de la acción elegida en respuesta al conjunto de alternativas para lograr objetivos organizacionales o de gestión, cada director toma múltiples decisiones de manera inconsciente o consciente, convirtiéndolas en factor clave en el rol de su gestión, se toman decisiones para mantener las actividades claves y el funcionamiento del clima institucional.

El proceso de toma de decisiones es una actividad continua e indispensable de la gestión de cualquier director y su actividad educativa, su importancia radica en lograr las metas u objetivos organizacionales dentro del tiempo y presupuesto determinado. En efecto busca la mejor alternativa, utiliza los recursos adecuadamente. Como resultado, las metas u objetivos de la organización se pueden lograr de acuerdo con el resultado deseado. Porque al emplear un buen juicio, la toma de decisiones valora y considera un problema o situación profundamente, para elegir la mejor opción a elegir de acuerdo con diferentes elecciones o acciones.

Hay que tomar en cuenta así mismo las decisiones individuales que corresponden a los directores de sección, coordinadores o jefes de departamento según puesto de cada uno. Como por ejemplo las que se refieran a: elaboración de los horarios académicos, criterios para la sustitución de un docente, organización de eventos, selección de libros de texto y plataformas, disponibilidad del profesorado, aplicación del manual de convivencia, estos y otros elementos muchas veces son decisiones que a futura influirá en el clima institucional. Se puede concluir que la toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de una

institución educativa. La organización, funcionamiento y la gestión de la escuela van a depender de la capacidad y la calidad de las decisiones que se tomen por parte de los responsables, ya decidir resulta una tarea difícil porque exige una elección entre muchas alternativas y además pueden afectar a personas, equipos docentes y estructuras organizativas institucionales, dando en muchos casos origen a conflictos.

Antes de tomar una decisión, es necesario tener claro que la misma se puede tomar en grupo o individualmente, la posición que ocupa una persona en la organización determina el mayor o menor grado de libertad para tomar decisiones, su ámbito de influencia y las responsabilidades que implica.

La decisión no siempre es responsabilidad solamente de la dirección, implica a veces a los coordinadores, tutores de grado, lo primero que debe hacer una dirección es analizar quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones y quiénes están implicados en ellas. La división de funciones es una de las formas más adecuadas para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la organización y funcionamiento de la escuela.

Es de gran importancia saber el momento apropiado para tomar una decisión y la oportunidad precisa en que se pone en práctica, garantizando así la eficacia del proceso.

2.2.1.6 Confianza y comunicación efectiva

Para iniciar hay que comprender que la confianza es una acción que está íntimamente ligada a la comunicación, si existe confianza puede haber una interacción y mediante ésta, se incentiva la confianza ya que la forma en que nos comunicamos. En todo caso puede ser un factor decisivo para conseguir un trabajo, mantener una relación sana o incluso expresarse con claridad puede evitar conflictos y sin duda, mejorará el ambiente laboral. Por lo tanto se puede decir que la comunicación efectiva es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e

información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje, posee características como la claridad, empatía y la escucha activa, desempeña un papel esencial en el éxito tanto laboral como personal, las personas que saben cómo comunicarse de manera eficaz impulsan su productividad y mejoran sus relaciones personales en todos los aspectos de su vida, ya que fomentan la confianza de los demás y ayudan a prevenir o solucionar problemas.

La importancia de la comunicación efectiva radica en que proporciona claridad en el mensaje y, por lo tanto, crea mejores relaciones laborales sobre todo en el sector educativo, la comunicación efectiva es una parte integral en las funciones de los directores. A si mismo hay que diferenciar entre comunicación efectiva y asertiva, si bien la comunicación efectiva permite mejorar las relaciones personales, la comunicación asertiva se refiere a la manera de expresarse; por lo tanto, para que sea posible se requiere asertividad para expresarse de manera directa y honesta en diferentes tipos de situaciones. Podríamos resumir que la diferencia entre comunicación efectiva y asertiva radica en la forma en que se transmite el mensaje.

De esta manera desde los orígenes el hombre buscó la forma de comunicarse. En lo esencial gracias a la comunicación eficaz la sociedad se diseñó y evolucionó dentro de parámetros de orden y entendimiento. Por consiguiente, al definir comunicación se puede inferir que es un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas, intercambian ideas, conceptos, opiniones, emociones o sentimientos, a través de signos, dibujos, palabras, voz, señales, gestos y posturas.

En otras palabras, el acto de comunicarse hace que las escuelas existan de manera funcional. En este ámbito, es importante comprender el concepto de comunicación eficaz como una forma de entablar relaciones con los colaboradores, docentes y padres de familia, quienes son parte integral en el clima institucional, cuando se comunica de manera efectiva se mejora la productividad en proceso de enseñanza aprendizaje; el buen entendimiento hace que todo resulte

más eficaz e inmediato. A si mismo la comunicación eficaz es fundamental en el desarrollo de una persona, durante la jornada laboral se está constantemente recibiendo instrucciones, entregando información, coordinando actividades. Todas estas labores y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las instituciones educativas.

Por lo que saber cuándo y cómo comunicarse de manera efectiva puede ayudar a reducir la falta de comunicación que muchas veces imposibilitan tomar buenas decisiones, aumentar la felicidad del equipo de trabajo, reforzar la colaboración y fomentar la confianza. Sin duda los tomadores de decisión que saben cómo comunicarse de manera efectiva con respecto al trabajo están mejor preparados para enfrentar situaciones difíciles. De hecho, saber cómo comunicarse en el trabajo es clave para lograr una colaboración efectiva, porque si no existe comunicación con claridad, se arriesga a cometer errores de comunicación, a crear confusión o, incluso, a herir los sentimientos de alguien sin haber tenido esa intención.

Sucede pues el objetivo de la comunicación es resolver un problema o incentivar la colaboración efectiva en un proyecto o actividad ya que la buena comunicación en el trabajo puede resolver obstáculos. Cabe resaltar que las comunicaciones efectivas en la escuela pueden lograr lo siguiente: estimular la participación y motivación de los docentes, aumentar la productividad, reducir los conflictos, aumentar la retención y sobre todo el trabajo en equipo generando un clima de convivencia. Generalmente un mal entendido por falta de una comunicación efectiva trae como resultado un conflicto de tipo personal, mejorar la habilidad de comunicación es imprescindible para obtener resultados óptimos en cualquier actividad que desarrollen en un centro educativo.

Seguidamente se mencionará que la confianza institucional es la confianza entre todos los miembros de la comunidad educativa, el compañerismo con la armonía se asocia con frecuencia a

acciones y resultados concretos, las instituciones educativas no pueden alcanzar un rendimiento excepcional sin establecer una base de confianza. La seguridad en la organización es multidimensional. Por ello, comprenderla, actuar sobre ella y gestionarla traerá grandes beneficios, a nivel de equipo docente, y de los demás miembros que incorporan el aparato educativo.

Llegando a este punto se puede hacer la siguiente pregunta ¿Cómo se construye la confianza institucional?, ¿qué es la confianza institucional? Para esto tomamos en cuenta dos aspectos: primeramente, si confiamos voluntariamente y segundo si somos vulnerables a las acciones que se realicen en la institución. Por tanto, sabemos que la confianza se construye y es un valor que las instituciones actuales buscan debido a que representa una ventaja competitiva, por esto, las acciones que se implementen en las escuelas son clave a la hora de construir y desarrollar confianza. Estas acciones deben ser sistemáticas, proactivas y sostenidas en el tiempo para que tengan un efecto en el personal, es decir, para que confíen en su gestión.

Por ende, hoy más que nunca, y cada vez con mayor frecuencia, se considera un activo fundamental para evitar el trabajo aislado, fomentar la colaboración, reforzar el trabajo en equipo, aumentar el compromiso y gestionar el interminable proceso de cambio. Ya que cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente, adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera. En todo caso, cuando no la hay, las personas compiten por los puestos, acaparan la información, no asumen riesgos y hablan de los demás, en vez de con ellos.

En todos los equipos de trabajo, la confianza se crea y se destruye. Está en la genética de las relaciones humanas, la confianza es un valor especialmente vulnerable durante algunos periodos sobre todo cuando existen irregularidades en fondos económicos. No es ningún secreto

que la confianza brinda seguridad y compañerismo por lo que se vuelve el activo más deseado y necesario en el trabajo, sin embargo, pese a la importancia, la necesidad y la demanda de una confianza más sólida, los tomadores de decisión tienen dificultad para desarrollarla y mantenerla. Hoy en día la confianza se suele considerar el pilar fundamental de las relaciones eficaces que generan los resultados del ámbito educativo.

En resumidas cuentas, el personal no tienen un buen rendimiento si no hay confianza, las personas están al pie del cañón y trabajan de forma óptima, se enorgullecen de formar parte del equipo y están motivadas para producir resultados, se sienten seguras de sí mismas y de los demás, saben lo que se espera de ellas y lo que pueden esperar a cambio, no se reprimen, piensan de forma creativa y están dispuestas a asumir riesgos calculados, saben que sus compañeros no son rivales, sino aliados con los que avanzar. De manera que crean e innovan a sabiendas de que, si cometen un error, sus compañeros de equipo acudirán en su ayuda y todos podrán utilizar ese error para aprender y desarrollarse. En definitiva, comparten libremente la información, colaboran y utilizan las habilidades y conocimientos de unos y otros de manera productiva.

Las instituciones de educación necesitan que su personal se esfuerce al máximo, colabore y produzca buenos resultados mediante un trabajo eficiente y eficaz. Por esta razón ellos necesitan el poder relacionarse entre sí para que los vean, los escuchen y los comprendan. De esta forma la confianza tiende un puente entre la necesidad educativas de generar resultados y la necesidad humana de relacionarse.

En cambio, si ese elemento fundamental que es la confianza se deteriora, las personas se retraen y se desvinculan. Es decir, pierden la confianza en sí mismas y en los demás, así como el compromiso con el trabajo y la organización, de modo que se preguntan si están donde deben estar,

asimismo la duda menoscaba su confianza en ellas mismas y se plantean si cuentan con lo necesario para hacer su trabajo, se sienten que en esa institución no están siendo valorados.

El compromiso disminuye y dudan de si están en el lugar que les corresponde. De allí sin confianza, las personas tienen dificultades para aportar lo mejor de sí mismas, lo que afecta negativamente a la colaboración y la productividad, por lo cual bajan los estándares y todo el entorno se debilita, todo resulta más difícil y requiere más tiempo. En conclusión, los directores tienen el reto de generar confianza en su personal y esta solo se puede lograr por medio de una comunicación que sea eficiente.

2.3 TÉRMINOS BÁSICOS

Ámbito educativo

Este concepto compete al docente. Cuando se habla de lo que es el ámbito educativo, este se encuentra conformado por una serie de estrategias de enseñanza que permiten desarrollar el máximo potencial de los estudiantes dentro y fuera de las escuelas, las estrategias consisten en diversas de acciones y métodos educativos por parte del docente, que contribuyen al procesamiento de la información en los alumnos.

Dentro de las estrategias de enseñanza podemos encontrar:

- **Discusión guiada:** consiste en seleccionar un tema y hacer que todos los alumnos participen en él, contando con información previa bien sea investigada por ellos o suministrada por el docente.
- **Analogías:** se suelen usar situaciones similares, aunque no iguales, para poder explicar un tema en concreto.
- **Resúmenes:** consiste en realizar la síntesis de diferentes tipos de información, de manera que pueda ser adquirida con mayor rapidez.

- Aula invertida: el contenido se aprende en casa y en el aula se aplican los conocimientos adquiridos en diferentes situaciones que establece el docente.

Clima institucional

Clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de vivencias cotidianas de los miembros que lo conforman, esto incluye aspectos como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

En las instituciones educativas el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

Complejo Educativo

Un centro educativo, por lo tanto, es un establecimiento destinado a la enseñanza. Es posible encontrar centros educativos de distinto tipo y con diferentes características, desde una escuela hasta una institución que se dedica a enseñar oficios pasando por un complejo cultural.

Comunidad educativa

Toda la comunidad educativa es importante a la hora de pensar o repensar el modo en que se lleva a cabo el proceso educativo. Esto se debe a que la educación no es un elemento aislado del resto de la sociedad, sino que forma parte de ella en numerosos aspectos: sociales, culturales, políticos, urbanísticos, económicos, etcétera.

Así, el cometido de una comunidad educativa es no solo contribuir con el mejoramiento formal del proceso educativo que tiene lugar dentro de la institución específica (la escuela, el instituto, la universidad), sino también con la educación ciudadana, la que acompaña al proceso formal y tiene que ver con la integración del alumnado a la sociedad. Los cambios e innovaciones en el modo de concebir cómo ocurre la educación tienen un impacto en la comunidad educativa.

Decisiones administrativas:

La toma de decisiones en una empresa es el proceso mediante el cual sus integrantes seleccionan, entre varias alternativas, aquellas que están alineadas con el propósito, necesidades y objetivos de la organización.

De hecho, las decisiones se convierten en la brújula que dirige día a día el rumbo de tu empresa. La importancia de la toma de decisiones en una empresa radica en el alcance de su propósito. Contribuye a la productividad porque reduce los tiempos de reacción y permite la apertura de nuevas y mejores oportunidades que ayuden al desarrollo del negocio.

Entre mejores y más acertadas sean las decisiones que se tomen en todos los niveles de la organización, mayor será el beneficio y el cumplimiento de los objetivos. Por ello, entre más claro tengan tus colaboradores cuál es el proceso para la toma de decisiones en la empresa y las herramientas necesarias para llegar a ellas, mayor será el impacto en todo el negocio.

Eficacia

De acuerdo con el Diccionario de la lengua española (DLE), la eficacia se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Es decir, es un concepto que está relacionado con el resultado que se obtiene de un proceso.

Formas de comportamiento

Se entiende normalmente por comportamiento al modo en que un ser vivo responde a los estímulos de su entorno, ya sea que lo haga de forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, proporcionada o no.

Gestión administrativa:

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

En el presente capítulo describe el procedimiento del desarrollo de la investigación con sus aspectos y características propias como: Tipo de investigación que se utilizó para el objeto de estudio, población, muestra, método, técnica e instrumentos de investigación, metodología y procedimiento aplicado en la investigación.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es correlacional; los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (Hernández, et al. 2003:121). En este sentido, se orienta a describir como inciden las decisiones administrativas de los directores para favorecer la Gestión del Clima Institucional en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

El enfoque de investigación es mixto con un componente correlacional los datos son cuantitativos y cualitativos, logrando amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO.

Los sujetos de estudio fueron los directores de Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo

Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

3.2.1. Población

En cuanto a la población, autores como Tamayo (1998) la definen como "La totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". (p. 114). Para Balestrini (1998) representa "Un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga”

3.2.1.1. Población finita: Según Ramírez (1999), una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total. La población utilizada en la investigación es finita porque se enfoca específicamente en 4 directores y 58 docentes. Del Centro Escolar Miguel Pinto Municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

3.2.2 Muestra

“En estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población” (Sampieri, 2006).

Tomando en cuenta que la población es considerablemente pequeña, se tomó la decisión de trabajar con toda la población, convirtiéndose así en la muestra del estudio.

3.2.3. Tipo de muestreo

Muestreo probabilístico: El muestreo probabilístico es una técnica de muestreo en la que un investigador establece una selección de unos pocos criterios y elige al azar a los miembros de una población. Todos los miembros tienen la misma oportunidad de formar parte de la muestra con este parámetro de selección.

Muestreo estratificado: El muestreo aleatorio estratificado es un método en el que el investigador divide la población en grupos más pequeños que no se superponen, sino que representan a toda la población. Durante el muestreo, estos grupos pueden organizarse y luego extraer una muestra de cada grupo por separado.

3.2.3.1 Muestreo probabilístico.

Según (López, 2010) Cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra. Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

En ellos la característica común es que todos los elementos a estudiar tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra, estando todos al alcance y siendo seleccionados de manera que cualquier muestra sea posible.

Son los mejores métodos que van a dar una información más completa y fiable.

3.3. MÉTODO, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICO.

3.3.1. MÉTODOS.

El método utilizado es el Hipotético Deductivo, debido a que este proporciona los procedimientos ordenados que son comunes a toda investigación, sea esta de naturaleza social o natural. Probando así una proposición concreta deducida de la hipótesis. Esta deducción es posible afirmarla con cierto grado de probabilidad para llegar a las conclusiones pertinentes.

La aplicación de este método permitirá desarrollar un procedimiento sistemático de obtención de datos, partiendo de la administración de encuestas, tomando en cuenta las variables e indicadores del estudio; dicho de otra forma, es el método que va de lo general a lo particular y que generaliza ciertos hechos, aplicables al tipo de investigación.

El método científico, es el camino adecuado que se debe de seguir en toda investigación científica. Es la manera de alcanzar un propósito, un fin. En su acepción más general es: “Es un procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y comprobar tales hipótesis”.

El Paradigma realista es utilizado en esta investigación ya que se centra en la descripción y comprensión del fenómeno, cuestiona la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada; se centra en comprender la realidad desde diversos ángulos, desde una perspectiva dinámica, múltiple y holística; lo que importa es avanzar en el conocimiento de las causas, en llegar a las explicaciones últimas, entendiendo que las explicaciones son diferentes que las predicciones.

Actualmente los seguidores de este paradigma han llegado a la conclusión de que es muy difícil encontrar las causas últimas, y que, en todo caso, se trata de juntar todas las posibles causas,

tarea que produce conocimiento, además de darle un peso específico a cada una de ellas, por tal motivo este es el paradigma en que se enfoca el trabajo de la investigación.

3.3.2. TÉCNICAS.

En la presente investigación se utilizan técnicas de investigación mixta los datos cuantitativos incluyen información cerrada como la que se utiliza para medir actitudes, el análisis de este tipo de datos consiste en analizar estadísticamente las puntuaciones recopiladas, por ejemplo, a través de encuestas, para responder a las preguntas de investigación o probar las hipótesis.

Los datos cualitativos son información abierta que el investigador suele recopilar mediante entrevistas, grupos de discusión y observaciones. El análisis de los datos cualitativos (palabras, textos o comportamientos) suele consistir en separarlos por categorías para conocer la diversidad de ideas reunidas durante la recopilación de datos.

Al realizar esta investigación mixta, tanto de datos cuantitativos y cualitativos, se obtuvo amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración.

Al hacer esta investigación mixta se utilizaron diversos métodos y fuentes de datos para examinar un mismo fenómeno.

La observación: La observación es un método interactivo de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente se podría lograr sin implicarnos de una manera afectiva (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Se implementó esta técnica porque permite recabar información detallada, confiable en forma directa y sistemática cualquier hecho o situación en función de los objetivos de investigación, esta observación en la investigación será de forma participante.

Entrevista: La entrevista, Según Sampieri (2006), es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto estudiado, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. La entrevista en este trabajo de investigación fue aplicada a los directores encargados de administrar los centros educativos.

Encuesta: La encuesta para García Ferrando (1993), es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 310) definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Se utilizo la encuesta porque es una técnica que tiene como fin obtener información de un grupo de personas o una muestra definida acerca de un tema. Puede ser oral y escrita. En el caso de dicha investigación la encuesta escrita se emplea como instrumento el cuestionario.

3.3.3. INSTRUMENTOS.

El cuestionario y las guías de entrevista, los cuales están compuestos por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que están sujetas a medición, y que son elaborados teniendo en cuenta los objetivos de la investigación e indicadores de las variables.

Guía de entrevista: Buendía, Colas y Hernández (2001) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Para este instrumento se utiliza la escala de Likert con los valores; Excelente, Buena, regular, mala, pésima, para las preguntas se tomó en cuenta los indicadores por variables, así como

para la elaboración de preguntas las cuales son cerradas, así mismo su validación será con la información se procederá a la prueba de validez con el programa SPSS se calculó el Alfa de Cronbach, la ejecución del instrumento será por medio de un formulario de Google.

Cuestionario: contiene un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre hechos estudiados en poblaciones (muestras). Sus preguntas pretenden alcanzar información mediante las respuestas de la población.

Guía de preguntas: La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno.

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

A diferencia de una simple pregunta de “sí” o “no”, la escala de Likert permite a los encuestados calificar sus respuestas.

Se le da este nombre por el psicólogo Rensis Likert. Likert distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Técnicamente, una escala de likert hace referencia al último. La diferencia de estos dos conceptos tiene que ver con la distinción que Likert hizo entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura.

Para este instrumento se utilizó la misma escala con los valores; 1. Muy en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Muy de acuerdo, para las preguntas se tomó en cuenta los indicadores por variables, así como para la elaboración de preguntas las cuales son cerradas.

El coeficiente alfa de Cronbach es una medida que se utiliza para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un conjunto de escalas o elementos de prueba dentro de un cuestionario. En pocas palabras, el Alfa de Cronbach mide la fiabilidad de un cuestionario. El alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, es decir, cuán estrechamente relacionados están un conjunto de elementos como grupo. Se considera una medida de la fiabilidad de la escala.

El coeficiente de fiabilidad fue desarrollado por Lee Cronbach en 1951.

Las pruebas α -Cronbach sirven para ver si las encuestas con escalas de Likert de preguntas múltiples son confiables para un cuestionario. Estas preguntas miden variables latentes, variables ocultas o no observables.

Puede indicar si las respuestas son consistentes entre los ítems (confiabilidad), pero no puede determinar si los ítems miden el concepto correcto (validez).

Así mismo su validación será por con el programa SPSS (del inglés Statistical Package for Social Sciences), que significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales. se calculará el Alfa de Cronbach, la ejecución del instrumento será por medio de un formulario de Google.

El programa SPSS es un formato que ofrece IBM para un análisis completo. Es el acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio. Existen otros productos diferentes en la suite, cada uno de ellos ofrecen sus propias características únicas.

SPSS es un software popular entre los usuarios de Windows, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más.

3.4. PROCEDIMIENTOS.

La investigación se llevó a cabo en el Centro Escolar Miguel Pinto Municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico, los procedimientos para la recolección de los datos se describirán a continuación:

3.4.1. Validez y confiabilidad

Se realizó una prueba a 15 sujetos del Centro Escolar del Complejo Educativo Soldado Oscar Antonio Ortiz Reyes, distrito San Juan Opico con el objetivo de discriminar preguntas o mejorar su redacción en cuanto a ellas se refiere.

Se aplicaron 2 instrumentos para la recolección de datos de las cuales una es una guía de entrevista y una guía de cuestionario y se consideró a bien realizar lo que son 4 guías de observación una por cada integrante.

Se realizó el proceso de validación de los instrumentos, utilizando el programa SPSS se calculó el Alfa de Cronbach con el propósito de discriminar preguntas de bajo peso.

“La validez y confiabilidad son: “constructos” inherentes a la investigación, desde la perspectiva positivista, con el fin de otorgarle a los instrumentos y a la información recabada, exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos, derivadas del análisis de las variables en estudio” (Hidalgo, 2005).

En la aplicación de instrumentos verificaremos la homogeneidad de nuestro constructo procurando la inferencia de las variables inmersas de la investigación; manteniendo así mismo una convergencia entre la aplicación de instrumentos de evaluación y las técnicas que se usaron usarán para la recolección de datos.

La convergencia que se tienen con los instrumentos se compone por la recolección de datos que clarifican y evidencian patrones de comportamiento frente a las dificultades que la investigación propone.

En cuanto a la fiabilidad se deberá realizar bajo el alfa de cronbach que permite verificar la hipótesis y la convergencia de las herramientas utilizadas para el desarrollo de la recolección de datos, debido al tipo de variable politómica utilizadas en las herramientas de observación y recolección de datos.

El alfa de Cronbach se utiliza para escalas politómicas. La consistencia interna se considera aceptable cuando se encuentra entre 0,70 y 0,90; para determinar la consistencia interna de una escala de veinte ítems se necesitan entre cinco y veinte participantes por cada ítem. La consistencia interna de un instrumento varía según la población en que se aplica.

Para culminar con la confiabilidad se realizará una prueba piloto en cuanto a verificación de la aplicación de instrumentos, esta prueba se realizará con una población similar, se compartirá el enlace y se verificará si no hay dificultad para responder y si las indicaciones están claras.

3.4.2. Aplicación definitiva de instrumentos

La guía de entrevista se aplicó a los directores, Se visitó en su oficina y se realizó la aplicación del instrumento esperando que las interrogantes que se plantearon fueran respondidas.

Para el cuestionario con el docente se visitó el aula para llevar a cabo las preguntas que contiene el instrumento. La entrevista se desarrolló en una hora clase.

Para la aplicación de instrumentos y la recolección de la información fue necesario hacer una socialización, en pro de que la información recolectada fuese verídica, por ejemplo, para la encuesta en línea, en el encabezado del formulario se indicó el objetivo de la investigación y se proporcionó de manera clara las indicaciones para ser respondido, de la misma forma se proporcionó la información en la guía que también se utilizó para la recolección de información.

3.4.3. Tabulación de datos

Los datos obtenidos de la guía entrevista y la guía del cuestionario se ordenaron mediante tablas, para esto, se utilizaron herramientas como Excel, que permite crearlas y generar ecuaciones que deberán hacer más fácil el trabajo de registrar los datos.

Comboni, S. y Juárez, J., afirman desde una perspectiva cuantitativa que: “La codificación es un procedimiento técnico mediante el cual, los datos obtenidos se clasifican en categorías y se traducen en símbolos, ya sean cifras o letras; es decir, se asigna a cada opción de respuestas un número o una letra que permita tabularla rápidamente.”

El equipo investigador, de acuerdo con el autor anterior, se coincidió que para la tabulación de datos es indispensable darle valores numéricos a los resultados de los instrumentos compartidos con la población que son el objeto de estudio, por lo tanto, se decidió que se implementaría el uso de la tecnología y así resumir el tiempo de tabulación de datos.

Después de que se recopilen los resultados por medio de formularios de Google, se obtuvo en su hoja de cálculo de Excel la información de cada uno de los cuestionarios y guías, esta herramienta permitió tabular, obtener gráficos y sobre todo de una manera rápida y sencilla interpretación.

3.4.4. Técnica estadística

Cada cuestionario tiene una etapa de revisión, en donde se verificó los datos obtenidos, es decir, que estén bien contestados (completos), mirar en base a las respuestas dadas si estas fueron bien comprendidas, que los elementos de la muestra sean los que hayan contestado la encuesta.

La técnica utilizada fue la estadística inferencial: esta se encarga de realizar conclusiones y deducciones a partir de una muestra de datos. Es útil cuando necesitas tomar decisiones o establecer cuál es la tendencia en un grupo de información.

3.5. ESTADÍSTICO.

El estadístico ji-cuadrado (o chi cuadrado), que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

En este apartado se describe el uso del estadístico chi- cuadrado: ya que es un estadístico que se utiliza para para describir la aplicación del estadístico chi- cuadrado para probar la asociación de dos variables para comprobar una hipótesis, utilizando datos reales o simulados.

En la investigación realizada se creó una hipótesis general y tres específicas, las cuales se determinaron mediante la aplicación del chi- cuadrado, por medio de la aplicación d ellos instrumentos se obtendrán las frecuencias las cuales mediante la aplicación del estadístico se contrastarán con la distribución de frecuencias teóricas

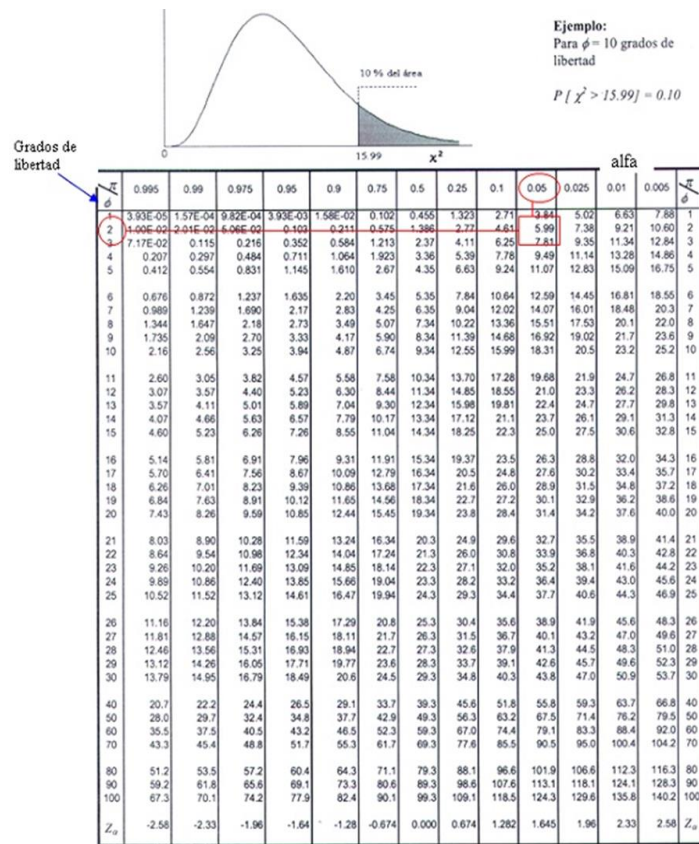
En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

Los pasos del análisis estadístico en este caso son los siguientes:

1. En primer lugar se debe plantear las hipótesis que someteremos a prueba

2. En segundo lugar, implementar los instrumentos y obtener las frecuencias
3. En tercer lugar se debe calcular el estadístico de prueba (en esta investigación se calculó con la aplicación del programa SPSS).

A continuación, la tabla de frecuencias teóricas que se contrastó con las frecuencias obtenidas.



Como equipo de trabajo se optó que para realizar un análisis más asertivo se retomó de los instrumentos cada pregunta para su análisis, para así obtener una conclusión.

3.6. PRUEBA PILOTO

La prueba piloto es un estudio preliminar a pequeña escala realizado para evaluar la viabilidad y mejorar el diseño de estudio antes del desarrollo de un proyecto de investigación a gran escala.

La prueba piloto se desarrolló en el Complejo Educativo Soldado Oscar Antonio Ortiz Reyes, distrito de San Juan Opico, y la recolección de datos se realizó con 16 docentes y el director de dicha institución.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA DEL DIRECTOR

La entrevista realizada al director consta de 10 interrogantes que buscaban describir de forma general su desempeño como Director en el papel de moderador del clima institucional, en resultados finales se obtuvo que el Director sostiene comunicación constante con su personal docente, estudiantes y padres de familia, así mismo se describe que el director promueve un liderazgo objetivo siempre buscando la organización y el buen desarrollo de la institución.

ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO AL DOCENTE

El cuestionario dirigido a los docentes nos dejó como resultado que, en cuanto a las variables sociodemográficas usadas como género, edad, especialidad y turno de labores, con el 75% está representado por población femenina, la edad con más frecuencia es de 45 años, así mismo la mayoría de docentes que está representado por un 93% labora en el turno matutino.

En cuanto a las interrogantes que fueron 24, los docentes expresaron sentirse cómodos, apoyados y en un clima institucional positivo dentro de la institución.

Al utilizar el programa SPSS para el cálculo de Chi- cuadrado y cruce de variables se obtiene un valor de: 0.986 lo cual en valores estadísticos es excelente; así mismo al realizar la relación de las variables con el cruce de preguntas se aceptan todas las hipótesis ya que se obtienen 12 grados de libertad grados de libertad y al contrastar los valores obtenidos con los valores teóricos de las frecuencias obtenidas con las esperadas se obtiene que el valor obtenido con el uso del programa SPSS es mayor al de la tabla de frecuencia teórica ($26.286 > 21$)

ANÁLISIS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

Se realizó un análisis general de los criterios y números de respuesta expuestas en dicho instrumento, en el cual se establece que el número de interrogantes uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho y diez los resultados de la observación realizada fueron positivos al 100%, mientras tanto en el número de interrogante nueve, solo el 50% consideró que la institución cumplía con el criterio de dicha pregunta, esto tomado según los instrumentos de observación realizados por el equipo de investigación.

CAPÍTULO IV.

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este apartado se procede a presentar la información recopilada con la aplicación de la entrevista dirigida a: directores.

4.1.1. De la entrevista Dirigida a directores. Prueba de hipótesis

Hipótesis general: Las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Hipótesis nula: Las decisiones administrativas de los directores no favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Hipótesis Especifica N° 1

La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 1: ¿Considera que el sostener comunicación constante con los padres de familia respecto a los aprendizajes de los alumnos está dentro de sus funciones?

Tabla n°15

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Sí, es muy importante buscar mecanismos de información a los padres, a través de reuniones y así estar en contacto con ellos.	Información Constante Reuniones	Gestión escolar Efectiva
	Sí.	Indagar	
	No, porque es función de un coordinador con su equipo de docentes del nivel que le corresponde.	Aprendizajes	
	Es primordial llevar a cabo buenas relaciones con los encargados de los estudiantes, este permite		

	indagar en las situaciones que afectan los aprendizajes.	
ANÁLISIS:		
<p>Al preguntar a los directores si consideran que sostener comunicación constante con los padres de familia respecto a los aprendizajes de los alumnos está dentro de sus funciones, la mayoría considera que es primordial, ya que de esa manera se logra indagar el grado de compromiso que los padres tienen con el proceso de enseñanza aprendizaje. Siendo fundamental que el director genere un ambiente adecuado para una gestión efectiva entre la institución y los padres; con esto se puede garantizar una buena coordinación con padres de familia en el desarrollo de actividades que lleva a cabo la Institución educativa. Ya que en el componente cualitativo de la educación existe una mezcla de materias, de tiempo, de compromiso, de experiencias y en esos aspectos los padres deben involucrarse para que el estudiante reciba un buen apoyo académico.</p>		

PREGUNTA 2: ¿Dentro de sus funciones como ejerce su liderazgo promoviendo las metas y objetivos de la institución a corto y largo plazo?

Tabla n°16

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Siguiendo el PEI y el PEA con las actividades que ahí están propuestas, para cumplir los objetivos de aprendizaje	Líder Objetivos Metas	Gestión escolar Efectiva
	Sí. Siendo un guía, un líder, teniendo claro hacia dónde se dirige la institución, siempre al lado de sus coordinadores	Coordinación Planeación	

	<p>Se debe hacer una revisión constante de las metas propuestas en el plan de trabajo y si algo no está marchando de acuerdo con lo planeado, se pueden tomar otras decisiones en favor del logro de metas</p>		
<p>ANÁLISIS: Al obtener los resultados se puede decir que; todos los directores contestaron que ellos como líderes deben reunirse con su equipo docente y hacer revisión de metas y objetivos, ya sean a corto o mediano plazo, de esta manera se puede ver el rumbo que llevan las instituciones desde el inicio hasta el fin del año escolar; de esta manera ir mejorando año con año, es decir implementando aspectos que sean positivos y acores a la Institución. Al mismo tiempo se debe contar con una participación de todos los miembros de la comunidad educativa.</p>			

Hipótesis Específica N° 3

La Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de

Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 3: ¿De qué forma demuestra liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respetar las opiniones de los docentes?

Tabla n°17

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Trabajar en equipo por ciclos y niveles, respetando las actividades y revisando planes, no criticarlos, brindarle sugerencias y respeto hacia los demás	Proponer Respetar Ideas Innovación	Ambiente Laboral
	Sí.	Apertura	
	Escuchado las ideas de todos y apoyar las innovaciones. Proponiendo y acompañando las actividades docentes. Llevando conversaciones constantes con los docentes	Beneficio	
	Las reuniones programadas con el equipo de trabajo, tomar		

	<p>en cuenta las opiniones del equipo y brindar apertura, así cada uno desarrolle algún plan que sea de beneficio a la comunidad educativa</p>
<p>ANÁLISIS: Los directores entrevistados manifiestan que implementan estrategias de participación docente donde se realizan actividades, en beneficio del estudiantado, por ello se pone a disposición los recursos de la institución, desarrollan convivios que permiten mantener la armonía entre los maestros. Tres elementos que se ponen en práctica son la organización son: trabajo en equipo y planificación. Se debe mencionar que a pesar de poner en práctica las estrategias antes mencionadas uno de los directores se limitó a dar una respuesta corta y no amplió el concepto de liderazgo y confianza.</p>	

PREGUNTA 4: ¿Cómo promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente?
Tabla n°18

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Formación docente, talleres de auto cuidado.	Talleres	Ambiente laboral
	Formación Permanente.	Formación	
	Favoreciendo su formación profesional continua. Reconocer y valorar su desempeño. Ubicándolos en su especialidad.	Continua Valorar Incentivar	
	A manera de incentivos económicos, las personas que se preparan en alguna formación que involucra su área, reciben al final del año un bono simbólico por su desempeño.		

ANÁLISIS: Los directores manifiestan que es necesario generar en su personal docente el deseo de capacitarse, para ello llevan a cabo formación continua. Dicha formación profesional es motivo de estímulos tanto verbal como económicos, para impulsar un mejor aprovechamiento de las capacitaciones docentes. De esta manera se espera que se lleven a cabo sin presión, ya que un personal motivado atiende mejor sus labores docentes.

Hipótesis Especifica N° 1

La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 5: ¿Qué estrategias conoce para lograr los objetivos de la institución?

Tabla n°19

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	La formación docente, visitando al docente en el aula de manera propositiva sin dañar al docente y evaluación del PEA y PEI.	Capacitar Propositivas Evaluación	Gestión escolar efectiva
	Comunicación Constante.	Compromiso	
	Realizar autoevaluaciones. Evaluación 360.	Objetivos	
	Contratar docentes preparados y comprometidos, manejar una buena publicidad o imagen, estar de la mano con los padres de familia, brindar una matrícula coherente con la realidad de la zona donde se encuentre el centro escolar.		
ANÁLISIS: Al preguntar a los directores sobre las estrategias que usan para cumplir las metas y objetivos de la institución respondieron que se necesita un equipo de trabajo por especialidad y comprometidos con la institución, mencionan que estas se pueden lograr si se gestionan actividades que involucren a todos los actores de la comunidad educativa. Con ello se pretende el logro de los objetivos planteados dentro			

de los planes escolares. También la institución debe realizar supervisiones y evaluaciones propositivas sin afectar el trabajo docente.

Hipótesis Especifica N° 3

La Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 6: ¿De qué manera establece relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Tabla n°20

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
--------------	-------------------	----------------	-------------------

Director	A través de convivios, Charlas sobre manejo del estrés y relación interpersonal. Conocer la situación que están atravesando los docentes.	Convivios Respeto Dialogo Empatía	Confianza y comunicación efectiva
	Conversando con ellos, siendo empáticos con situaciones personales, acompañarlos en problemas que se dan en la institución	Confianza	
	Reuniones, comunicación, dialogo abierto conversando, siendo empáticos con situaciones personales.		
	Manteniendo respeto entre el equipo de trabajo por medio del manual de convivencia y apoyado con los convivios		
ANÁLISIS: Al conversar con los directores coinciden que es importante establecer relaciones interpersonales con sus docentes ya que esto permite mantener una buena relación entre cada uno de sus miembros y algo de suma importancia ya que favorece a mantener un ambiente agradable y de cordialidad entre cada uno de los actores. Así como también el crear espacios de esparcimiento con diversas actividades ayuda a conocer las situaciones que están atravesando los docentes, las cuales son producto de sus vivencias en el ámbito escolar.			

Hipótesis Especifica N° 1

La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de

Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 7: ¿Cómo propone ideas que contribuyan al desarrollo de la institución?

Tabla n°21

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Realizar pruebas diagnósticas, desarrollar una comunidad de aprendizaje, propiciar un aprendizaje basado en proyectos.	Pruebas Diagnósticas Plan Común	Gestión escolar Efectiva
	Entregando un plan anual a la junta directiva, reuniéndose con los coordinadores académicos.	acuerdo Necesidades	

En común acuerdo con el organismo de administración escolar.		
Por medio de las necesidades identificadas. Y de la escucha continua hacia el equipo docente.		
<p>ANÁLISIS: Se sabe que el director es un elemento clave para proponer ideas que contribuyan al desarrollo de la institución y su equipo docente. Ejerciendo diferentes funciones entre ellas: Entregando un plan anual, reuniéndose con sus coordinadores y poner en práctica las propuestas gestionadas a diversas entidades, para promover la adquisición de recursos en beneficio de la institución de esta manera garantizar el buen funcionamiento de la institución.</p>		

Hipótesis Específica N° 3

La Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo

Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 8: ¿Qué planes de acciones desarrolla en beneficio de la institución?

Tabla n°22

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	El cuidado del medio ambiente, tutorías de lectoescritura, el cumplimiento de los programas de estudio.	Programas Docentes Preparados	Toma de decisiones
	Ampliación de la currículum educativa, sugerir a la junta directiva nuevas experiencias de aprendizaje.	Compromiso Imagen	
	Todo lo planteado en el PEA.		
	Contratar docentes preparados y comprometidos manejando una buena publicidad o imagen, estar de la mano con los padres de familia brindar una matrícula coherente con la realidad CDE la zona donde se encuentra el centro escolar.		
ANÁLISIS: Al preguntar a los directores en lo referente a planes de acción ejecutan en beneficio de la institución educativa a la que representan, mencionan que favorece contratar personal docente calificados y comprometidos, ya que incorporan			

nuevos conocimientos, buenas técnicas y brindan una mejor imagen a la institución. Así como también estar de la mano con los padres de familia, ayuda en el logro de los objetivos planteados en el PEA. Además, mencionan que se debe aprovechar las ventajas y espacios con los que cuenta el Centro Escolar.

Hipótesis Específica N° 1

La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

PREGUNTA 9: ¿Existen funciones de su cargo definidas para el desempeño oportuno de los docentes a su cargo?

Tabla n°23

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Si. Revisión de planes de grado, visitas al aula, seguimientos educativos.	Liderazgo	Gestión escolar efectiva
	Liderazgo y administración.	Revisión	
	Si.	Seguimiento	
	Claro que sí, la revisión de planes de trabajo con fechas establecidas, motivación a la preparación continua, apoyar en todos los aspectos tanto académicos, familiares, salud, etc.	Preparación continua	
ANÁLISIS: Al preguntar a los directores si existen funciones de su cargo definidas para su desempeño oportuno de los docentes a su cargo, mencionan que sí, Esta puede ser visitándolos a las aulas durante el desarrollo de sus clases, revisando los planes, motivando a los docentes en todo lo relacionado a los aspectos académicos. También brindando apoyo en problemas de cualquier índole que presenten los docentes, ya sean académicos, familiares, emocionales, etc.			

PREGUNTA 10: ¿Su liderazgo influye en las actividades de los docentes?

Tabla n°24

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Buen desempeño, puntualidad y responsabilidad con los estudiantes.	Responsabilidad	Gestión escolar efectiva
	Si.		

<p>Influye mucho porque al darles apoyo los docentes experimentan satisfacción profesional y trabaja mejor.</p>	<p>Satisfacción profesional Comprometido Huella</p>	
<p>Influye en gran manera porque un buen director debe estar sumamente comprometido con la sociedad, con la comunidad y consigo mismo a dejar una buena huella.</p>		
<p>ANALISIS: Al conversar con los directores sobre el liderazgo ejercido en las actividades de los docentes, coinciden que influye en gran manera, ya que un buen director debe estar comprometido con la comunidad educativa debe cumplir con ciertos requisitos para garantizar el éxito de esta misma lo cual permitirá dejar una buena imagen y un excelente desempeño en la institución que representa.</p>		

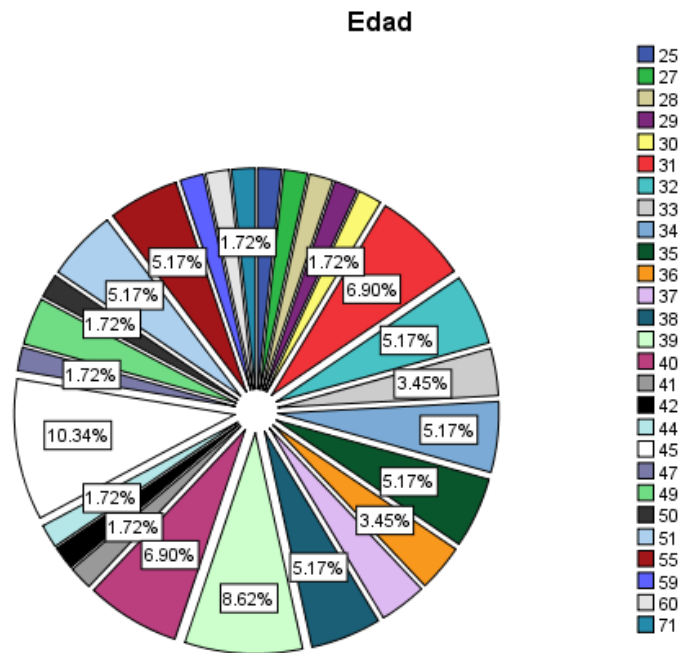
4.1.2. Del Cuestionario Dirigido a docentes.

4.1.2.1. Variables Socio – Demográficas

Las variables socio – demográficas describen las características la población que fue objeto de estudio: por ejemplo: Edad, Sexo, y título académico.

Edad a la que pertenece la población docente

Figura 6



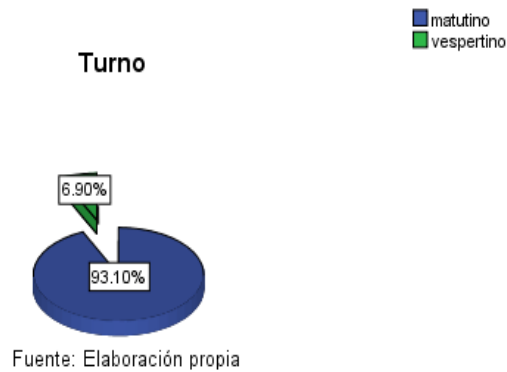
Fuente: Elaboración propia

Análisis: Se concluye que en población de docentes encuestados el 10.34% representa a los docentes con 45 años, siendo la edad con mayor frecuencia y el 1.72% representa el porcentaje

menor y representa varias edades como: 27 años de edad, 29 años edad, 42 años de edad, entre otros.

Turno al que pertenece la población docente

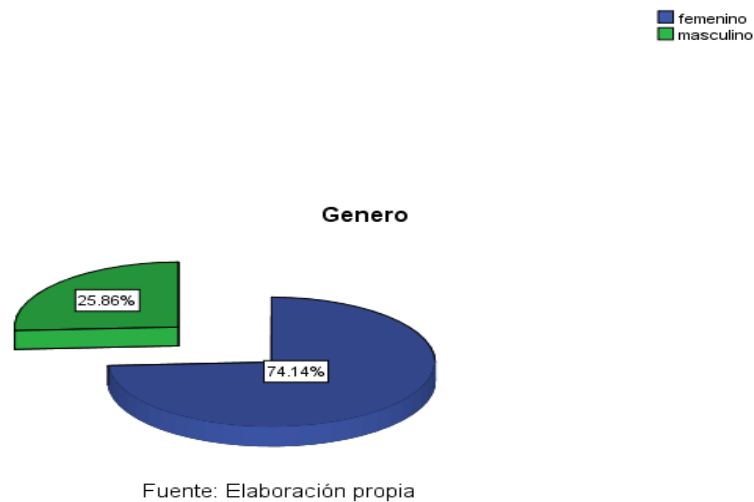
Figura 7



Análisis: El 93.10% de los docentes encuestados realiza sus labores en el turno matutino, mientras que el 6.90% lo realiza en el turno vespertino.

Género al que pertenece la población docente

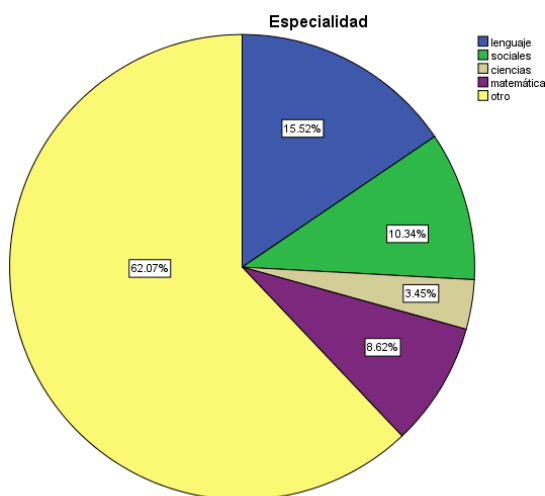
Figura 8



Análisis: Se puede concluir que de la población de docentes que respondió esta interrogante está representada por el sector con el 74.14% siendo esta población femenina, mientras que el 25.86% está representada por el género masculino.

Especialidad de la población docente

Figura 9



Análisis: Del gráfico podemos concluir que de los docentes encuestados el 8.62% representa a la especialidad de matemática, el 15.52% representa a la especialidad de lenguaje, la especialidad de sociales con un 10.34% y con un 3.45% se representa la especialidad de ciencias, finalizando con el porcentaje mayor que es del 62.07% que representa diferentes especialidades como: educación física, artes, inglés, informática, música, entre otras.

4.1.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Hipótesis general: Las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José”

municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Hipótesis nula: Las decisiones administrativas de los directores no favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Hipótesis específica N°.1

La Gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

CRUCE DE PREGUNTAS N° 1 Y N° 13

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de

Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

TABLA n° 25

			13. ¿Desarrolla sus planificaciones didácticas en el tiempo establecido?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
1. ¿El tomador de decisiones ejerce una gestión efectiva en la institución?	muy en desacuerdo	Recuento	5	1	2	0	0	8
		% del total	8.6%	1.7%	3.4%	0.0%	0.0%	13.8%
	en desacuerdo	Recuento	0	2	3	2	0	7
		% del total	0.0%	3.4%	5.2%	3.4%	0.0%	12.1%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	1	0	2	5	0	8
		% del total	1.7%	0.0%	3.4%	8.6%	0.0%	13.8%
	de acuerdo	Recuento	0	0	1	11	9	21
		% del total	0.0%	0.0%	1.7%	19.0%	15.5%	36.2%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	3	5	6	14
		% del total	0.0%	0.0%	5.2%	8.6%	10.3%	24.1%
Total	Recuento	6	3	11	23	15	58	
	% del total	10.3%	5.2%	19.0%	39.7%	25.9%	100.0%	

	Valor	gl	Valor teórico de Chi- cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	55.78 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 55.78 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis: La Gestión Escolar efectiva sí incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto Municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de pregunta N°2 y N°14

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 26

			14. ¿Se realiza supervisión respecto a su trabajo en tiempos ya establecidos?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
2. ¿En la institución se desarrolla un trabajo sistemático?	muy en desacuerdo	Recuento	4	2	0	1	0	7
		% del total	6.9%	3.4%	0.0%	1.7%	0.0%	12.1%
	en desacuerdo	Recuento	0	3	0	2	0	5
		% del total	0.0%	5.2%	0.0%	3.4%	0.0%	8.6%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	1	3	2	1	2	9
		% del total	1.7%	5.2%	3.4%	1.7%	3.4%	15.5%
	de acuerdo	Recuento	0	3	4	9	8	24
		% del total	0.0%	5.2%	6.9%	15.5%	13.8%	41.4%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	0	6	7	13
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	10.3%	12.1%	22.4%
Total	Recuento	5	11	6	19	17	58	
	% del total	8.6%	19.0%	10.3%	32.8%	29.3%	100.0%	

	Valor	Gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	45.74 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 45.74 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis específica: La Interacción organizacional sí incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto Municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y

Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis específica se acepta.**

Cruce de pregunta N°3 Y N°15

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n°27

			15. ¿En la institución se produce un plan de incentivos por desempeño docente?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
3. ¿En la institución se promueven	muy en desacuerdo	Recuento	3	2	0	0	0	5
		% del total	5.2%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	8.6%

actividades de inclusión?	en desacuerdo	Recuento	1	5	1	0	0	7
		% del total	1.7%	8.6%	1.7%	0.0%	0.0%	12.1%
ni de acuerdo, ni en desacuerdo		Recuento	3	5	4	0	2	14
		% del total	5.2%	8.6%	6.9%	0.0%	3.4%	24.1%
de acuerdo		Recuento	2	3	7	7	1	20
		% del total	3.4%	5.2%	12.1%	12.1%	1.7%	34.5%
muy de acuerdo		Recuento	0	0	0	6	6	12
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	10.3%	10.3%	20.7%
Total		Recuento	9	15	12	13	9	58
		% del total	15.5%	25.9%	20.7%	22.4%	15.5%	100.0%

	Valor	GI	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	49.37a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 49.37 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis específica: La Gestión escolar efectiva sí incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis específica se acepta.**

Cruce de pregunta N°4 y N°16

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 28

			16. ¿La educación que se ofrece es de calidad?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
4. ¿El tomador de decisiones es un modelo a seguir en cuanto a la propiciación del bien común?	Recuento		3	0	0	0	1	4
	muy en desacuerdo	% del total	5.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	6.9%
	en desacuerdo	Recuento	2	0	0	3	1	6
		% del total	3.4%	0.0%	0.0%	5.2%	1.7%	10.3%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	2	1	1	7	3	14
		% del total	3.4%	1.7%	1.7%	12.1%	5.2%	24.1%
	de acuerdo	Recuento	0	1	0	7	14	22
		% del total	0.0%	1.7%	0.0%	12.1%	24.1%	37.9%

	muy de acuerdo	Recuento	0	0	0	2	10	12
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	17.2%	20.7%
Total		Recuento	7	2	1	19	29	58
		% del total	12.1%	3.4%	1.7%	32.8%	50.0%	100.0%

	Valor	Gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	35.75 ^a	16	26.3

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 35.75 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis específica: La Gestión escolar efectiva sí incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis específica se acepta.**

Cruce de pregunta N° 5 Y N°17

Ho: La Gestión escolar efectiva no incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H1: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 29

			17. ¿La institución implementa métodos confiables en la evaluación de la labor docente?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
5. ¿Dentro de su Institución se gestionan actividades de formación docente?	muy en desacuerdo	Recuento % del total	2 3.4%	2 3.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 6.9%
	en desacuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	6 10.3%	4 6.9%	2 3.4%	0 0.0%	12 20.7%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	4 6.9%	3 5.2%	1 1.7%	8 13.8%
	de acuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	6 10.3%	10 17.2%	4 6.9%	20 34.5%
	muy de acuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	1 1.7%	5 8.6%	8 13.8%	14 24.1%
Total	Recuento % del total	2 3.4%	8 13.8%	15 25.9%	20 34.5%	13 22.4%	58 100.0%	

	Valor	Gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	68.55 ^a	16	26.3

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de Pearson de 68.55 (A) con 16 grados de libertad, al contrastarlo con la hipótesis específica: La Gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo $A > B$ y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis específica se acepta.

HIPOTESIS ESPECIFICA NO.2

HE2: La Interacción organizacional incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Ho: La Interacción organizacional no incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fé y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H2: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este

del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 30

			20. ¿La institución permite llevar a cabo métodos innovadores en las aulas?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
8. ¿Dentro de la Institución se cuenta con un organigrama?	muy en desacuerdo	Recuento	5	0	0	0	2	7
		% del total	8.6%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	12.1%
	en desacuerdo	Recuento	0	2	3	5	0	10
		% del total	0.0%	3.4%	5.2%	8.6%	0.0%	17.2%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	0	3	3	2	1	9
		% del total	0.0%	5.2%	5.2%	3.4%	1.7%	15.5%
	de acuerdo	Recuento	1	2	1	12	3	19
		% del total	1.7%	3.4%	1.7%	20.7%	5.2%	32.8%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	1	2	10	13
		% del total	0.0%	0.0%	1.7%	3.4%	17.2%	22.4%
Total	Recuento	6	7	8	21	16	58	
	% del total	10.3%	12.1%	13.8%	36.2%	27.6%	100.0%	

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	67.08 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado **de Pearson de 67.08 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo $A > B$ y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de preguntas N°9 Y N°21

Ho: La Interacción organizacional no incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H2: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 31

			21. ¿Se implementa la escucha activa en su institución para el logro de objetivos?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
9. ¿Están claramente definidas las funciones de cada miembro de la institución educativa?	muy en desacuerdo	Recuento	3	0	0	0	0	3
		% del total	5.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%
	en desacuerdo	Recuento	0	8	0	1	0	9
		% del total	0.0%	13.8%	0.0%	1.7%	0.0%	15.5%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	0	1	4	2	0	7
		% del total	0.0%	1.7%	6.9%	3.4%	0.0%	12.1%
	de acuerdo	Recuento	1	2	3	9	2	17
		% del total	1.7%	3.4%	5.2%	15.5%	3.4%	29.3%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	4	7	11	22
		% del total	0.0%	0.0%	6.9%	12.1%	19.0%	37.9%
Total	Recuento	4	11	11	19	13	58	
	% del total	6.9%	19.0%	19.0%	32.8%	22.4%	100.0%	

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	93.54 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 93.54 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Interacción organizacional si incide en el

desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo $A > B$ y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de pregunta N°10 Y N°22

Ho: La Interacción organizacional no incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H2: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 32

	22. ¿La empatía es algo que se practica con el equipo docente?					Total
	muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Recuento	5	2	0	0	0	7

10. ¿En la institución se da a conocer el manual de convivencia a la comunidad educativa?	muy en desacuerdo	% del total	8.6%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	12.1%
		Recuento	0	1	1	0	2	4
	en desacuerdo	% del total	0.0%	1.7%	1.7%	0.0%	3.4%	6.9%
		Recuento	0	2	2	1	0	5
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	% del total	0.0%	3.4%	3.4%	1.7%	0.0%	8.6%
		Recuento	0	3	5	12	6	26
	de acuerdo	% del total	0.0%	5.2%	8.6%	20.7%	10.3%	44.8%
		Recuento	1	0	1	5	9	16
	muy de acuerdo	% del total	1.7%	0.0%	1.7%	8.6%	15.5%	27.6%
		Recuento	6	8	9	18	17	58
	Total	% del total	10.3%	13.8%	15.5%	31.0%	29.3%	100.0%

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	53.69 ^a	16	26.3

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 53.69 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de preguntas N°11 Y N° 23

Ho: La Interacción organizacional no incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H2: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 33

			24. ¿Existe el trabajo en equipo en su institución?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
12. ¿Existe una participación activa por parte de los miembros de la comunidad?	muy en desacuerdo	Recuento	2	0	0	0	0	2
		% del total	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%
	en desacuerdo	Recuento	2	5	0	0	0	7
		% del total	3.4%	8.6%	0.0%	0.0%	0.0%	12.1%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	0	1	5	4	4	14
		% del total	0.0%	1.7%	8.6%	6.9%	6.9%	24.1%
	de acuerdo	Recuento	0	0	2	14	6	22

	% del total	0.0%	0.0%	3.4%	24.1%	10.3%	37.9%
	Recuento	0	0	0	2	11	13
muy de acuerdo	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	19.0%	22.4%
	Recuento	4	6	7	20	21	58
Total	% del total	6.9%	10.3%	12.1%	34.5%	36.2%	100.0%

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	94.23 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 94.23 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Interacción organizacional no incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta**

HIPOTESIS ESPECIFICA NO. 3

H3: La Toma de decisiones incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Cruce de preguntas N° 11 Y N°23

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n°34

			18. ¿Existe comunicación real entre el director y su personal?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
6. ¿Se fomenta la rotación de personal docente en cuanto a especialidad?	muy en desacuerdo	Recuento	3	1	1	0	0	5
		% del total	5.2%	1.7%	1.7%	0.0%	0.0%	8.6%
	en desacuerdo	Recuento	2	3	1	0	2	8
		% del total	3.4%	5.2%	1.7%	0.0%	3.4%	13.8%
		Recuento	0	3	3	4	1	11

	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	% del total	0.0%	5.2%	5.2%	6.9%	1.7%	19.0%
		Recuento	0	4	2	6	3	15
	de acuerdo	% del total	0.0%	6.9%	3.4%	10.3%	5.2%	25.9%
		Recuento	0	0	4	6	9	19
	muy de acuerdo	% del total	0.0%	0.0%	6.9%	10.3%	15.5%	32.8%
		Recuento	5	11	11	16	15	58
Total		% del total	8.6%	19.0%	19.0%	27.6%	25.9%	100.0%

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	39.41 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 39.41 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de preguntas N° 7 y N°19

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de

Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 35

			19. ¿Existe una adecuada resolución de posibles conflictos entre el personal docente					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
7. ¿Se producen gestiones para brindar una justa remuneración?	muy en desacuerdo	Recuento	5	2	0	1	0	8
		% del total	8.6%	3.4%	0.0%	1.7%	0.0%	13.8%
	en desacuerdo	Recuento	0	8	2	0	0	10
		% del total	0.0%	13.8%	3.4%	0.0%	0.0%	17.2%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	1	1	8	5	3	18
		% del total	1.7%	1.7%	13.8%	8.6%	5.2%	31.0%
	de acuerdo	Recuento	0	1	2	7	3	13
		% del total	0.0%	1.7%	3.4%	12.1%	5.2%	22.4%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	0	5	4	9
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	8.6%	6.9%	15.5%

	Recuento	6	12	12	18	10	58
Total	% del total	10.3%	20.7%	20.7%	31.0%	17.2%	100.0%

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	70.54 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 70.54 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de preguntas N° 8 Y N° 20

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de

Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 36

			20. ¿La institución permite llevar a cabo métodos innovadores en las aulas?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
8. ¿Dentro de la Institución se cuenta con un organigrama?	muy en desacuerdo	Recuento	5	0	0	0	2	7
		% del total	8.6%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	12.1%
	en desacuerdo	Recuento	0	2	3	5	0	10
		% del total	0.0%	3.4%	5.2%	8.6%	0.0%	17.2%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	0	3	3	2	1	9
		% del total	0.0%	5.2%	5.2%	3.4%	1.7%	15.5%
	de acuerdo	Recuento	1	2	1	12	3	19
		% del total	1.7%	3.4%	1.7%	20.7%	5.2%	32.8%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	1	2	10	13
		% del total	0.0%	0.0%	1.7%	3.4%	17.2%	22.4%
Total	Recuento	6	7	8	21	16	58	
	% del total	10.3%	12.1%	13.8%	36.2%	27.6%	100.0%	

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	67.08 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado **de Pearson de 67.08 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa:

La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo $A > B$ y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de preguntas N° 9 Y N°21

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 37

			21. ¿Se implementa la escucha activa en su institución para el logro de objetivos?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
9. ¿Están claramente definidas las funciones de cada miembro de la institución educativa?	muy en desacuerdo	Recuento	3	0	0	0	0	3
		% del total	5.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%
	en desacuerdo	Recuento	0	8	0	1	0	9
		% del total	0.0%	13.8%	0.0%	1.7%	0.0%	15.5%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	0	1	4	2	0	7
		% del total	0.0%	1.7%	6.9%	3.4%	0.0%	12.1%
	de acuerdo	Recuento	1	2	3	9	2	17
		% del total	1.7%	3.4%	5.2%	15.5%	3.4%	29.3%
	muy de acuerdo	Recuento	0	0	4	7	11	22
		% del total	0.0%	0.0%	6.9%	12.1%	19.0%	37.9%
Total	Recuento	4	11	11	19	13	58	
	% del total	6.9%	19.0%	19.0%	32.8%	22.4%	100.0%	

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	93.54 ^a	16	26.3

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 93.54 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Interacción organizacional si incide en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

Cruce de preguntas N° 11 Y N°23

Nivel de significación = 0.05

HO: La Toma de decisiones no incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fé y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

H3: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fé y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Nivel de significación = 0.05

Tabla n° 38

			23. ¿Cuenta con los recursos suficientes para realizar el trabajo docente?					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
11. ¿Se hace un manejo correcto de los recursos en la institución?	muy en desacuerdo	Recuento	3	1	0	0	0	4
		% del total	5.2%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	6.9%
	en desacuerdo	Recuento	1	3	0	0	1	5
		% del total	1.7%	5.2%	0.0%	0.0%	1.7%	8.6%
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Recuento	2	2	3	2	0	9
		% del total	3.4%	3.4%	5.2%	3.4%	0.0%	15.5%
	de acuerdo	Recuento	0	2	4	12	4	22
		% del total	0.0%	3.4%	6.9%	20.7%	6.9%	37.9%
	muy de acuerdo	Recuento	0	1	0	2	15	18
		% del total	0.0%	1.7%	0.0%	3.4%	25.9%	31.0%
Total	Recuento	6	9	7	16	20	58	
	% del total	10.3%	15.5%	12.1%	27.6%	34.5%	100.0%	

	Valor	gl	Valor teórico de Chi-cuadrado de Pearson
Chi-cuadrado de Pearson	66.98 ^a	16	26.3

Análisis: Se obtiene un valor de chi-cuadrado de **Pearson de 66.98 (A) con 16 grados de libertad**, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Toma de decisiones si incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José”

municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico. **Se obtiene que B es igual a 26.3, por lo A > B y a > 0.05 por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.**

4.1.3. DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

4.1.3.1. DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Hipótesis general: Las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

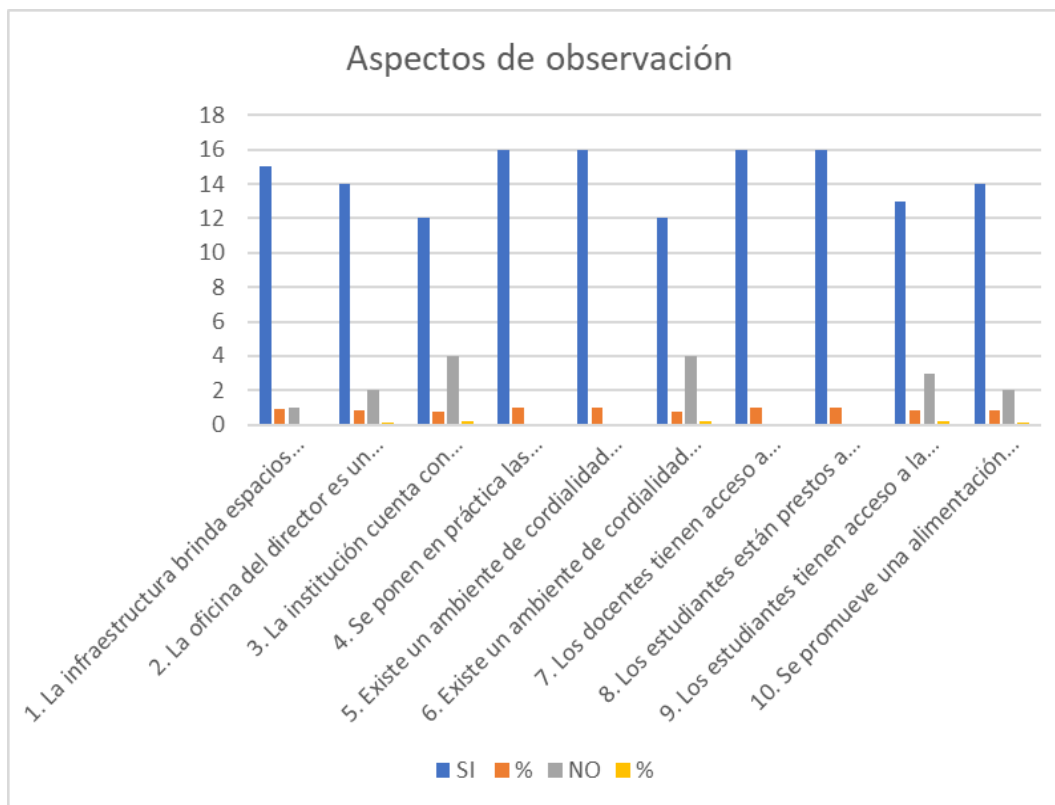
Hipótesis nula: Las decisiones administrativas de los directores no favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Tabla n°39

	Aspectos de observación	SI	%	NO	%
--	--------------------------------	-----------	----------	-----------	----------

1	La infraestructura brinda espacios seguros para la enseñanza	15	94%	1	6%
2	La oficina del director es un espacio acogedor	14	88%	2	12%
3	La institución cuenta con espacios de esparcimiento adecuados	12	75%	4	25%
4	Se ponen en práctica las normativas de convivencia	16	100%	0	0%
5	Existe un ambiente de cordialidad entre docentes y estudiantes	16	100%	0	0%
6	Existe un ambiente de cordialidad entre docentes y el director	12	75%	4	25%
7	Los docentes tienen acceso a equipo audiovisual	16	100%	0	0%
8	Los estudiantes están prestos a las clases	16	100%	0	0%
9	Los estudiantes tienen acceso a la biblioteca	13	81%	3	19%
10	Se promueve una alimentación saludable	14	88%	2	12%

Figura 10



Análisis del gráfico

El gráfico anterior, se efectuó a partir de los resultados obtenidos por la aplicación de 16 guías de observación, realizadas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Como producto de lo anteriormente expuesto, se hizo un análisis general de los criterios y números de respuesta expuestas en dicho instrumento, en el cual se establece que el número de interrogantes cuatro, cinco, siete y ocho los resultados de la observación realizada fueron positivos al 100%, mientras tanto en el número de interrogante uno el 94% considero que las instituciones cumplen con el criterio de dicha pregunta, en cuanto a las interrogante dos y diez el 88% estableció

que la oficina del director es un espacio acogedor y que se promueve una alimentación saludable, en las preguntas tres y seis los resultados de la observación realizada fueron positivos al 75%, para la interrogante nueve el 81% considera que los estudiantes de dichas instituciones tienen acceso a la biblioteca, esto tomado según los instrumentos de observación realizados por el equipo de investigación.

4.1.4. INTERPRETACIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN

Este análisis nace de la investigación que se llevó a cabo en dos instituciones privadas y dos pertenecientes al sector público. En la cual se pretendía comprobar la siguiente hipótesis: En qué medida las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en dichos centros escolares. Para ello se realizaron cuestionarios a los docentes, entrevista a los directores y una guía de observación.

Durante la investigación descubrimos que en nuestro país este tipo de investigaciones aún no se han hecho lo suficiente, existen algunos temas relacionados, pero sin llegar a profundizar el tema. A medida que fuimos indagando los diferentes escenarios educativos, descubrimos que aún existen vacíos que para el MINEDUCYT y para las instituciones formadoras del área docente, representan un reto a vencer. Ya que se abren espacios para capacitar docentes sin embargo no asisten, se les proporcionan computadoras y algunos no saben usar los programas.

También se logró identificar que los directores aún continúan reservando la información del centro escolar, algunos no permiten la apertura a brindar datos, es como si tuviesen temor que se les quiere quitar su lugar, aún existe mucha reserva. Por tal razón, las realidades de las instituciones investigadas son diferentes, la ubicación geográfica, las cantidades de estudiantes, así como de docentes, los recursos, etc. Sin embargo, se ha hecho el esfuerzo de conservar los

datos de la manera más fiable posible para que al estudiarlos se tenga una idea aproximada del tema que se investigó.

Cada una de las herramientas arrojó datos favorables de las instituciones en estudio para tal caso debemos mencionar que a pesar que algunas instituciones tardaron en darnos apertura para hacer la exploración, los resultados fueron en su mayoría de aprobación a la investigación que estábamos desarrollando. Al inicio el docente tenía la percepción equivocada de que está siendo escrutado en su esfuerzo laboral, y por esta razón consideramos que muchos optaron por contestar bien en la mayoría de los aspectos, sobre todo en lo que se refiere a su formación docente, manifestaron estar recibiendo buen trato por parte de sus directores, que se les proporciona el material necesario, también se llevan a cabo actividades de integración grupal, etc.

Fue notable la gestión efectiva que llevan a cabo algunos directores, que aun cuando sus recursos no son los óptimos hacen lo posible por brindar espacios para integración, de aprendizajes, esparcimiento, adecuados a su personal y a sus estudiantes. Integran a su comunidad educativa, la vuelven participe de los proyectos de desarrollo, esto permite que los padres y madres de familia apoyen a la institución en cualquier actividad que se les involucre, porque ven los resultados, son tangibles, ellos ven los avances en sus hijos, es por esto y muchas razones que se puede decir que la investigación que se llevó a cabo en las instituciones antes mencionadas, nos permite tener un parámetro de las instituciones educativas y de la necesidad que tienen de contar con alguien que se convierta en un buen gestor, en un líder, un modelo a seguir, al mismo tiempo que genere en su equipo de trabajo cohesión de grupo, no división.

Los directores deberían estar abiertos a recibir recomendaciones externas con el propósito de mejorar, permitir la apertura a este tipo de investigaciones y no cerrar las puertas a estudiantes que pueden dejar un aporte importante a las instituciones.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos que corresponde al objetivo uno: identificar como la gestión escolar efectiva incide en el ambiente laboral se concluye que los directores deben contar con una formación administrativa, pedagógica y emocional, para garantizar que será un buen administrador de los recursos para lograr un mejor desarrollo a la institución que representa. En las visitas a las distintas instituciones se evidenció que los buenos administradores han dejado huella en sus instituciones, ya que cuentan con los espacios adecuados para el aprendizaje de sus estudiantes; los padres de familia reconocen esta buena administración y le brindan el apoyo. Por tal razón es necesario seguir a estos líderes y aprender de ellos.

La Interacción organizacional influye en el desempeño efectivo en las aulas de acuerdo con el objetivo dos. Por otra parte, el equipo docente debe contar con un líder, que les impulse a modernizarse, innovar, superarse, alcanzar nuevos y mejores niveles de eficiencia; dicha eficiencia queda plasmada en la aceptación que manifiestan los estudiantes y padres de familia. Es notoria la sana convivencia que se lleva a cabo en instituciones educativas organizadas, ya que no se necesita que haya alguien supervisando muchas de las actividades escolares.

De conformidad con los resultados que corresponden al objetivo tres el cual hace referencia a establecer como la toma de decisiones incide en la confianza laboral y a las hipótesis planteadas en la investigación se ha podido comprobar e interpretar que la toma de decisiones incide en la confianza laboral en el centro escolar, por ello los directores deben ser excelentes comunicadores, tanto con su equipo docente, así como con el resto de la comunidad educativa, los directores deben

conocer sobre manejo de conflictos, saber aplicar el manual de convivencia, mantener una escucha activa de su equipo para que este se convierta en su apoyo, durante todo el año escolar.

5.2. Recomendaciones.

Debido a la investigación que se desarrolló en las instituciones antes mencionadas, se sugiere a los tomadores de decisiones generar espacios de capacitación docente que permitan adquirir conocimientos sobre nuevas maneras de enseñanza, sobre todo que la comunidad educativa sea el garante de estos procesos formativos, si el personal es idóneo, capaz y comprometido tiene mejores posibilidades de convertirse en formadores de generaciones competentes y capaces.

El clima organizacional es un factor importante en las instituciones públicas y privadas, de nuestro país, por los intereses que los unen a la comunidad educativa en general, por lo tanto, se recomienda al director o directora crear espacios de convivencia que permitan reforzar valores, escuchar sus inquietudes, ser receptivos, generar confianza, ser empáticos, solidarios, ya que un grupo que trabaja en armonía arroja mejores resultados tanto en el ámbito académico como en el ámbito social, se generan vínculos fuertes entre los involucrados, no hay necesidad de andar presionando al equipo para que haga sus funciones.

Se recomienda integrar al equipo docente y a su director en formaciones de tipo tecnológicas, ya que es este momento están en apogeo y se utilizan en muchas áreas pedagógicas, es conocido de muchos el efecto que se logra el contar con este tipo de conocimientos, ya que facilitan el trabajo debido a la gama de herramientas que se pueden usar. También motivar al

equipo a convertirse en multiplicadores de las herramientas aprendidas con sus compañeros para fortalecer el desempeño en las aulas y la comunidad educativa.

Referencia bibliográfica:

- ✓ *1Library.Co - plataforma para compartir documentos.* (s/f). 1Library.co. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <http://1library.co/>
- ✓ Alejandro, M., Montes, M. E. N., Técnico, E., & Velasco, M. (s/f). Usaid.gov. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnady572.pdf
- ✓ De, J. A., & Casillas Página, O. (s/f). *LA GESTIÓN ESCOLAR.* Gob.mx. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688>
- ✓ La+Gestion+Escolar.pdf
- ✓ Educrea. (2012, septiembre 27). *Dirección y gestión escolar efectiva.* Educrea; Educrea Capacitación. <https://educra.cl/direccion-y-gestion-escolar-efectiva/>
- ✓ Educrea. (2015, diciembre 14). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje.* Educrea; Educrea Capacitación. <https://educra.cl/gestion-escolar-efectiva-al-servicio-del-aprendizaje/>
- ✓ Elizondo Palacios, S. (2012). *Historia de la Administración de la Educación en el El Salvador.*

- ✓ Garcia Requena, F. (1997). *Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos*. Granada: Aljibe.

- ✓ Gob.sv:8090. Recuperado el 16 de octubre de 2023, de *Manual de Organización y Funciones - Dirección Nacional de Gestión Educativa*. (s/f).

- ✓ "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1. (s/f). Edu.gt. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

- ✓ *Proceso administrativo - Qué es, etapas, importancia*. (s/f). Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>

- ✓ Quiroa, M. (2020, enero 29). *Administración*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>

- ✓ (S/f-a). Educrea.cl. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar4.pdf

- ✓ (S/f-b). Gob.sv. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://www.mined.gob.sv/index.php/programas-sociales>

- ✓ (S/f-c). Redalyc.org. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019014/>

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.



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



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A DIRECTORES DEL COMPLEJO EDUCATIVO
SOLDADO OSCAR ANTONIO ORTIZ REYES, DISTRITO SAN JUAN OPICO.**

Estimado(a) director:

Reciba un cordial saludo, el presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre cómo las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional. Consta de una serie de ítems.

¡Muchas gracias, por su valiosa colaboración!

Objetivo: Analizar como inciden las decisiones administrativas de los directores para favorecer la Gestión del Clima Institucional en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Indicaciones: Conteste cada interrogante según su experiencia laboral.

PARTE I. PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Género F M

2. Edad: _____

3. Turno: _____

PARTE II. CUESTIONARIO

N.º	Ítems	Respuestas
1	¿Considera que el sostener comunicación constante con los padres de familia respecto a los aprendizajes de los alumnos está dentro de mis funciones?	
2	¿Dentro de sus funciones ejerce su liderazgo promoviendo las metas y objetivos de la institución a corto y largo plazo?	
3	¿De qué forma demuestra liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respetar las opiniones de los docentes?	
4	¿Cómo se promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente?	
5	¿Qué estrategias conoce para lograr los objetivos de la institución?	
6	¿De qué manera establece relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	
7	¿Cómo propone ideas que contribuyan al desarrollo de la institución?	
8	¿Qué planes de acciones desarrolla en beneficio de la institución?	
9	¿Existen funciones de su cargo definidas para el desempeño oportuno de los docentes a su cargo?	
10	¿Su liderazgo influye en las actividades de los docentes?	

NOTA: REALIZAR OBSERVACION RESPECTO AL INSTRUMENTO, YA QUE NOS

SERA DE MUCHA UTILIDAD:

ANEXO 2.



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DEL COMPLEJO EDUCATIVO
SOLDADO OSCAR ANTONIO ORTIZ REYES, DISTRITO SAN JUAN OPICO.**

Estimado(a) docente:

Reciba un cordial saludo, el presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre cómo las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional. Consta de una serie de ítems.

¡Muchas gracias, por su valiosa colaboración!

Objetivo:

Analizar como inciden las decisiones administrativas de los directores para favorecer la Gestión del Clima Institucional en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Indicaciones:

- Señale con una equis (x) en la casilla correspondiente a su valoración, tomando en cuenta su experiencia personal.
- Para responder en forma adecuada, usted deberá evaluar de 1 a 5, debe tener en cuenta que: **1. Muy en desacuerdo/ 2. En desacuerdo/ 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo/ 4. De acuerdo/ 5. Muy de acuerdo**
- Asegúrese de marcar una sola alternativa para cada pregunta.
- Por favor, no deje ningún ítem sin responder, para que exista mayor confiabilidad en los datos recabados.

PARTE I. PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Género F M
2. Edad: _____
3. Turno: _____
4. Especialidad: _____

PARTE II. CUESTIONARIO

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA: Escala de Likert de valor: 1. Muy en desacuerdo/ 2. En desacuerdo/ 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo/ 4. De acuerdo/ 5. Muy de acuerdo						
N.º	Ítems	5	4	3	2	1
1	¿El tomador de decisiones ejerce una gestión efectiva en la institución?					
2	¿En La institución se desarrolla un trabajo sistemático?					
3	¿En la institución se promueven actividades de inclusión?					
4	¿El tomador de decisiones es un modelo a seguir en cuanto a la propiciación del bien común?					
5	¿Dentro de su Institución se gestionan actividades de formación docente?					
6	¿Se fomenta la rotación de personal docente en cuanto a especialidad?					
7	¿Se producen gestiones para brindar una justa remuneración?					
8	¿Dentro de la Institución se cuenta con un organigrama?					
9	¿Están claramente definidas las funciones de cada miembro de la institución educativa?					
10	¿En la institución se da a conocer el manual de convivencia a la comunidad educativa?					
11	¿Se hace un manejo correcto de los recursos en la institución?					
12	¿Existe una participación activa por parte de los miembros de la comunidad?					

13	¿Desarrolla sus planificaciones didácticas en el tiempo establecido?					
14	¿Se realiza supervisión respecto a su trabajo en tiempos ya establecidos?					
15	¿En la institución se produce un plan de incentivos por desempeño docente?					
16	¿La educación que se ofrece es de calidad?					
17	¿La institución implementa métodos confiables en la evaluación de la labor docente?					
18	¿Existe comunicación real entre el director y su personal?					
19	¿Existe una adecuada resolución de posibles conflictos entre el personal docente?					
20	¿La institución permite llevar a cabo métodos innovadores en las aulas?					
21	¿Se implementa la escucha activa en su institución para el logro de objetivos?					
22	¿La empatía es algo que se practica con el equipo docente?					
23	¿Cuenta con los recursos suficientes para realizar el trabajo docente?					
24	¿Existe el trabajo en equipo en su institución?					
25	¿El tomador de decisiones genera un ambiente de confianza en su equipo docente?					

NOTA: REALIZAR OBSERVACION RESPECTO AL INSTRUMENTO, YA QUE NOS

SERA DE MUCHA UTILIDAD:

ANEXO 3.



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



GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL COMPLEJO EDUCATIVO SOLDADO OSCAR ANTONIO ORTIZ REYES, DISTRITO SAN JUAN OPICO.

La presente guía de observación tiene como propósito recabar información sobre cómo las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional. Consta de una serie de ítems.

Institución: _____ **Fecha:** _____

Hora: _____ **Observador:** _____

No	INDICADOR	1. SI	2. NO
1	La infraestructura brinda espacios seguros para la enseñanza		
2	La oficina del director es un espacio acogedor		
3	La institución cuenta con espacios de esparcimiento adecuados		
4	Se ponen en práctica las normativas de convivencia		
5	Existe un ambiente de cordialidad entre docentes y estudiantes		
6	Existe un ambiente de cordialidad entre docentes y el director		
7	Los docentes tienen acceso a equipo audiovisual		
8	Los estudiantes están prestos a las clases		
9	Los estudiantes tienen acceso a la biblioteca		
10	Se promueve una alimentación saludable		

ANEXO 4. PRUEBA PILOTO

Análisis de entrevista del director

1. **PREGUNTA 1:** ¿Considera que el sostener comunicación constante con los padres de familia respecto a los aprendizajes de los alumnos está dentro de sus funciones?

Tabla n° 3

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Es primordial, de esa manera se logra crear un lazo con los padres y al mismo tiempo permite indagar el grado de compromiso que los padres toman en los aprendizajes	Confianza, Compromiso, Aprendizaje	Gestión escolar efectiva
ANÁLISIS: Al preguntar al director si considera que el sostener comunicación constante con los padres de familia respecto a los aprendizajes de los alumnos está dentro de sus funciones el considera que es primordial, ya que de esa manera se logra crear confianza con los padres y al mismo tiempo le permite indagar el grado de compromiso que los padres tienen con el proceso de enseñanza aprendizaje siendo fundamental que el director cree un ambiente adecuado para una gestión efectiva en la institución.			

2. **PREGUNTA 3:** ¿Dentro de sus funciones como ejerce su liderazgo promoviendo las metas y objetivos de la institución a corto y largo plazo?

Tabla n° 4

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Primeramente, debe hacerse una evaluación de las metas y objetivos que se quieren cumplir a corto y mediano plazo, luego con la participación del equipo docente se establecen las estrategias para el cumplimiento de estas, eso permitirá la confianza de todos.	Evaluación, Objetivos y Metas, Estrategias, Confianza.	Ambiente laboral
ANÁLISIS: Dentro de las funciones que ejerce como líder de una institución educativa el director debe hacer una evaluación con los miembros de la comunidad educativa antes de proyectarse metas y objetivos ya sean a corto o mediano plazo, así mismo para lograr la			

confianza y el compromiso de todos debe haber una participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

3. **PREGUNTA 3:** ¿De qué forma demuestra liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respetar las opiniones de los docentes?

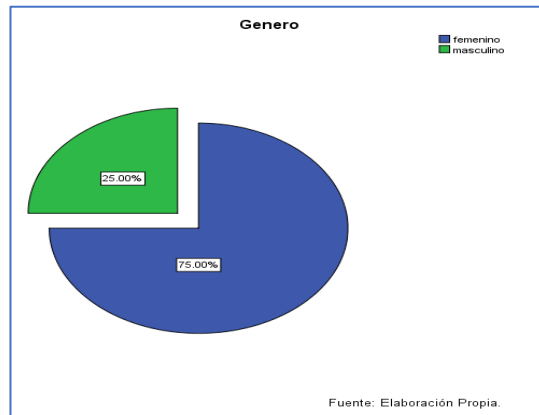
Tabla n° 5

CARGO	RESPUESTAS	CÓDIGOS	CATEGORÍAS
Director	Generando los espacios de participación donde los docentes puedan ejecutar actividades en beneficio de los estudiantes, así también poniendo a su disposición los recursos de la institución, generando convivios que permitan la convivencia entre todo el personal.	Organización , trabajo, planificación	Ambiente laboral
<p>ANÁLISIS: El director implementa como estrategia principal brindar espacios de participación para que los docentes realicen diferentes actividades en beneficio de los estudiantes, así mismo él pone a disposición los recursos de la institución, desarrolla convivios con la finalidad de mantener la armonía entre todos los maestros, los tres elementos que se ponen en práctica son la organización, el trabajo en equipo y la planificación. Se puede mencionar que a pesar de poner en práctica las estrategias antes mencionadas este se limitó a una respuesta corta y no amplió el concepto de liderazgo y confianza.</p>			

ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO AL DOCENTE

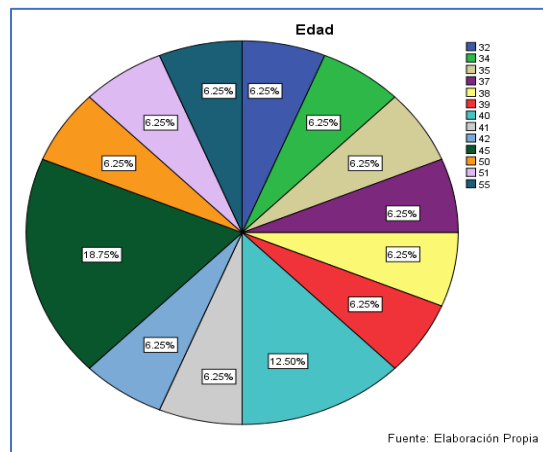
Las variables sociodemográficas describen las características la población que fue objeto de estudio; por ejemplo: género, edad, especialidad, turno

Figura 1



Se puede concluir que de la población de docentes que respondió esta interrogante está representada por el sector con el 75% siendo esta población femenina, mientras que el 25% está representada por el género masculino.

Figura 2



Se concluye que en población de docentes encuestados el 18.75% representa a los docentes con 45 años de edad, el 12.50% representa a los docentes con 40 años de edad.

Figura 3

Del gráfico podemos concluir que de los docentes encuestados el 18.75% representa a la especialidad de matemática y lenguaje, la especialidad de sociales con un 12.5.% y con un 6.25% se representa la especialidad de ciencias.

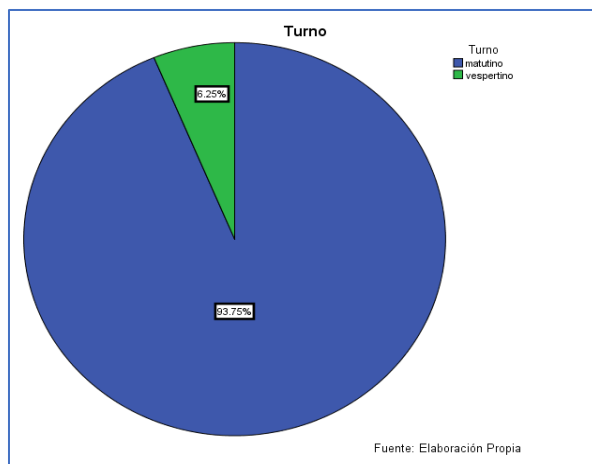


Figura 4

El 93% de los docentes encuestados realiza sus labores en el turno matutino, mientras que el 6.25% lo realiza en el turno vespertino.

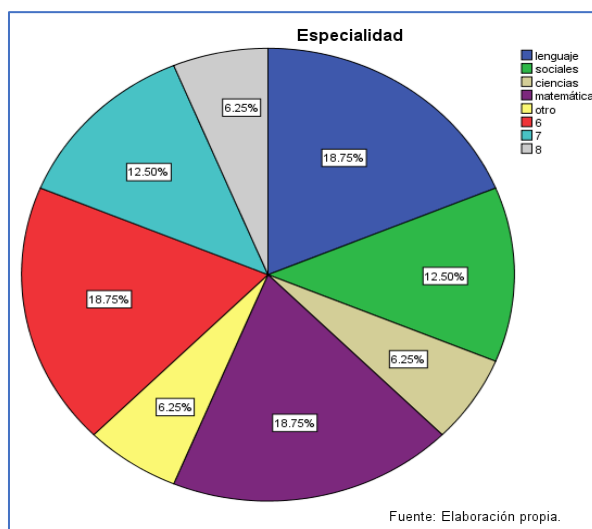


Tabla n°6

Tabla n°7

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	16	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	16	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla n° 8

Tablas de contingencia

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿El tomador de decisiones ejerce una gestión efectiva en la institución?	91.19	580.163	.813	.986
2. ¿En la institución se desarrolla un trabajo sistemático?	90.81	591.896	.840	.985
3. ¿En la institución se promueven actividades de inclusión?	90.88	581.183	.931	.985
4. ¿El tomador de decisiones es un modelo a seguir en cuanto a la propiciación del bien común?	90.81	596.029	.809	.986
5. ¿Dentro de su Institución se gestionan actividades de formación docente?	91.13	579.450	.929	.985
6. ¿Se fomenta la rotación de personal docente en cuanto a especialidad?	91.00	589.467	.804	.986
7. ¿Se producen gestiones para brindar una justa remuneración?	91.06	588.729	.853	.985
8. ¿Dentro de la Institución se cuenta con un organigrama?	91.06	596.463	.800	.986

9. ¿Están claramente definidas las funciones de cada miembro de la institución educativa?	90.63	584.917	.897	.985
10. ¿En la institución se da a conocer el manual de convivencia a la comunidad educativa?	90.69	586.496	.889	.985
11. ¿Se hace un manejo correcto de los recursos en la institución?	90.69	593.696	.912	.985
12. ¿Existe una participación activa por parte de los miembros de la comunidad?	90.94	599.529	.708	.986
13. ¿Desarrolla sus planificaciones didácticas en el tiempo establecido?	91.00	584.267	.897	.985
14. ¿Se realiza supervisión respecto a su trabajo en tiempos ya establecidos?	90.88	585.450	.855	.985
15. ¿En la institución se produce un plan de incentivos por desempeño docente?	91.06	595.129	.828	.986
16. ¿La educación que se ofrece es de calidad?	90.44	588.129	.837	.985
17. ¿La institución implementa métodos confiables en la evaluación de la labor docente?	90.94	592.729	.795	.986
18. ¿Existe comunicación real entre el director y su personal?	91.00	582.267	.891	.985
19. ¿Existe una adecuada resolución de posibles conflictos entre el personal docente	91.06	588.863	.900	.985
20. ¿La institución permite llevar a cabo métodos innovadores en las aulas?	91.00	582.133	.855	.985
21. ¿Se implementa la escucha activa en su institución para el logro de objetivos?	90.94	590.729	.833	.985
22. ¿La empatía es algo que se practica con el equipo docente?	90.94	576.063	.927	.985
23. ¿Cuenta con los recursos suficientes para realizar el trabajo docente?	90.63	609.583	.718	.986
24. ¿Existe el trabajo en equipo en su institución?	90.69	577.429	.923	.985
25. ¿El tomador de decisiones genera un ambiente de confianza en su equipo docente?	91.06	577.263	.930	.985

Tabla n° 9

Tabla de contingencia 1. ¿El tomador de decisiones ejerce una gestión efectiva en la institución? * 5. ¿Dentro de su Institución se gestionan actividades de formación docente?

Recuento

		5. ¿Dentro de su Institución se gestionan actividades de formación docente?					Total
		muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
1. ¿El tomador de decisiones ejerce una gestión efectiva en la institución?	muy en desacuerdo	1	0	0	1	0	2
	en desacuerdo	0	3	0	0	0	3
	de acuerdo	0	0	2	3	2	7
	muy de acuerdo	0	0	0	2	2	4
Total		1	3	2	6	4	16

Tabla n°10

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.286 ^a	12	.010
Razón de verosimilitudes	23.343	12	.025
Asociación lineal por lineal	7.943	1	.005
N de casos válidos	16		

a. 20 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de Pearson de 26.286 (A) con 12 grados de libertad, al contrastarlo con la hipótesis alternativa la gestión escolar efectiva si incide en el ambiente laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de la Libertad Centro distrito de San Juan Opico. Se obtiene que A es igual a 21.0, por lo que $A > B$ y $a > 0.05$ por lo tanto la hipótesis alternativa se acepta.

CRUCE DE PREGUNTAS N° 2 y N° 6

Tabla n° 11

Tabla de contingencia 2. ¿En la institución se desarrolla un trabajo sistemático? ' 6. ¿Se fomenta la rotación de personal docente en cuanto a especialidad?

Recuento

		6. ¿Se fomenta la rotación de personal docente en cuanto a especialidad?					Total
		muy en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
2. ¿En la institución se desarrolla un trabajo sistemático?	muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
	en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	de acuerdo	0	0	2	5	2	9
	muy de acuerdo	0	0	0	2	2	4
Total		1	2	2	7	4	16

Tabla n°12

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33.968 ^a	16	.005
Razón de verosimilitudes	21.389	16	.164
Asociación lineal por lineal	10.570	1	.001
N de casos válidos	16		

a. 25 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de Pearson de 33.968 (A) con 16 grados de libertad, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La Interacción organizacional si influye en el desempeño efectivo en las aulas en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio la libertad centro distrito de san Juan Opico. se obtiene que B es igual a 21.3, por lo $A > B$ y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis alternativa se acepta.

Tabla n° 13

Tabla de contingencia 3. ¿En la institución se promueven actividades de inclusión? * 7. ¿Se producen gestiones para brindar una justa remuneración?

Recuento

		7. ¿Se producen gestiones para brindar una justa remuneración?				Total
		en desacuerdo	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
3. ¿En la institución se promueven actividades de inclusión?	muy en desacuerdo	1	0	0	0	1
	en desacuerdo	2	0	0	0	2
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	0	0	0	1
	de acuerdo	0	2	3	2	7
	muy de acuerdo	0	0	3	2	5
Total		4	2	6	4	16

Tabla n°14

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.286 ^a	12	.107
Razón de verosimilitudes	20.432	12	.059
Asociación lineal por lineal	9.639	1	.002
N de casos válidos	16		

a. 20 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

Análisis:

Se obtiene un valor de chi-cuadrado de Pearson de 18.286 (A) con 12 grados de libertad, al contrastarlo con la hipótesis alternativa: La toma de decisiones sí incide en la confianza laboral en el Centro Escolar Miguel Pinto municipio de la libertad centro distrito de san Juan Opico. se obtiene que B es igual a 21.0, por lo $A < B$ y $\alpha > 0.05$ por lo tanto, la hipótesis alternativa se rechaza.

ANÁLISIS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

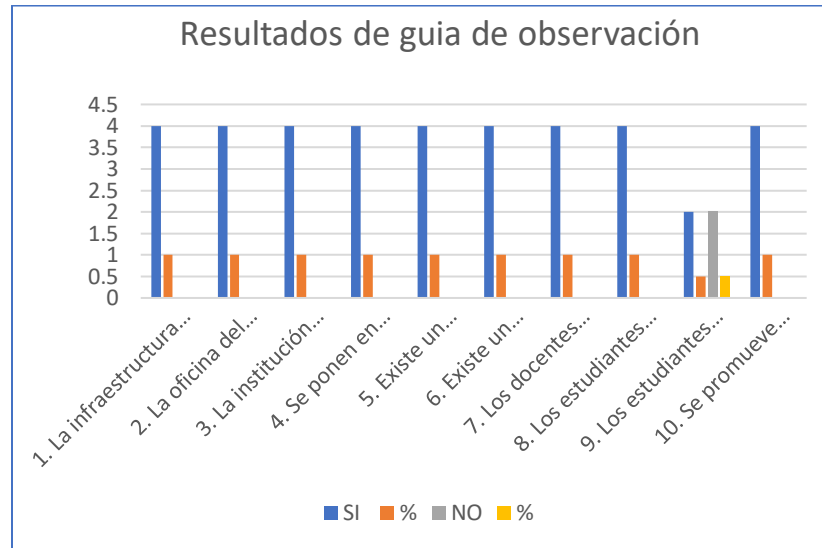
Hipótesis general: Las decisiones administrativas de los directores favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Hipótesis nula: Las decisiones administrativas de los directores no favorecen la Gestión del Clima Institucional en el en el Centro Escolar Miguel Pinto del municipio de San Salvador Centro distrito de San Salvador, Colegio “San Antonio”, “Complejo Educativo Católico Fe y Alegría “San José” municipio de San Salvador Este del Distrito de Soyapango y “Liceo Consuelo Suncin” municipio de La Libertad Centro Distrito de San Juan Opico.

Tabla n° 15

Aspectos para observar	SI	%	NO	%
1. La infraestructura brinda espacios seguros para la enseñanza	4	100%	0	0%
2. La oficina del director es un espacio acogedor	4	100%	0	0%
3. La institución cuenta con espacios de esparcimiento adecuados	4	100%	0	0%
4. Se ponen en práctica las normativas de convivencia	4	100%	0	0%
5. Existe un ambiente de cordialidad entre docentes y estudiantes	4	100%	0	0%
6. Existe un ambiente de cordialidad entre docentes y el director	4	100%	0	0%
7. Los docentes tienen acceso a equipo audiovisual	4	100%	0	0%
8. Los estudiantes están prestos a las clases	4	100%	0	0%
9. Los estudiantes tienen acceso a la biblioteca	2	50%	2	50%
10. Se promueve una alimentación saludable	4	100%	0	0%

Figura 5



Análisis del gráfico

El gráfico anterior, se efectuó a partir de los resultados obtenidos por la aplicación de las 4 guías de observación, realizadas en el Complejo Educativo Soldado Oscar Antonio Ortiz Reyes, distrito de San Juan Opico.

ANEXO 5.
FOTOGRAFÍAS



