

T  
371.2  
R 457  
Ej. 2

**UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Escuela de Ciencias de la Educación**



**Perfiles Académico-Profesionales  
(Teórico y Real) del Administrador  
de Escuela Básica**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PREVIO AL GRADO DE  
LICENCIADO EN EDUCACION  
Opción Administración de la Educación**

**PRESENTADO POR**

**LUIS ALONSO REYES BENITEZ**

**SAN SALVADOR,**



**CENTRO AMERICA.**

№ Inv. 000391

16-9-85

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"

**BIBLIOTECA**

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.



UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"

RECTORA:

DOCTORA ADELA CABEZAS DE ROSALES

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES:

DOCTOR LADISLAO PEREZ MEJIA

SECRETARIO GENERAL:

INGENIERO MARIO ANTONIO RUIZ

ASESOR DE TESIS:

LICENCIADO JOSE OSCAR RAMIREZ PEREZ

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"

**BIBLIOTECA**

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE: LICENCIADO JOSE OSCAR RAMIREZ PEREZ

VOCAL: LICENCIADO VICTOR MANUEL NAVAS

VOCAL: LICENCIADO BENJAMIN CAÑAS

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

FELIX MARIA BENITEZ DE REYES  
AQUILEO REYES  
COMO UN HOMENAJE PÓSTUMO.

A MI ESPOSA E HIJOS:

MARIA MAGDALENA

LUIS AQUILES  
CLAUDIA MARIA  
MARLON IVAN

CON MUCHO CARIÑO Y AGRADECIMIENTO, POR SU  
COMPENSIÓN Y COLABORACIÓN.

A MIS HERMANOS, CON CARIÑO Y AGRADECIMIENTO

LUIS ALONSO REYES BENITEZ.

## RECONOCIMIENTO:

A LA LICENCIADA AIDA RUTH RODRIGUEZ MACALL, ASESORA DEL SEMINARIO DE GRADUACIÓN, POR SU VALIOSA Y ESPONTÁNEA ORIENTACIÓN DURANTE EL DISEÑO DEL PRESENTE TRABAJO.

A LOS LICENCIADOS: JOSE OSCAR RAMIREZ PEREZ Y VICTOR MANUEL NAVAS, POR SU ACERTADA Y OPORTUNA ORIENTACIÓN, DURANTE EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

A LAS AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVI-DIA" Y A LOS CATEDRATICOS, POR SU GRAN APOYO.

A LOS DOCENTES QUE ME PROPORCIONARON VALIOSA INFORMACIÓN.

A LA SECRETARIA: MARIA MATILDE MONTOYA FUENTES, QUE MUY GENTILMENTE ME BRINDÓ SU AYUDA PARA LA REPRODUCCIÓN DE ESTE TRABAJO.

# INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCION	VII
CAPITULO I	
1.0 MARCO TEORICO	1
1.1 BASES TEÓRICAS GENERALES	1
1.1.1 PERFIL Y CONCEPCIÓN EDUCACIONAL	1
1.1.2 PERFIL Y MARCO HISTÓRICO-PEDAGÓGICO DE LA EDUCACIÓN	2
1.1.3 PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL	5
1.1.4 CATEGORIAS DEL PERFIL	10
1.1.5 PERFIL Y CURRÍCULO	12
1.1.6 PERFIL Y ESTILO EDUCATIVO	19
1.1.7 PERFIL Y EL CONTEXTO HISTÓRICO SOCIAL Y LA FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN	22
1.2 PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR	25

	PÁGINA
1.2.1 CATEGORÍAS DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR	25
1.2.2 PERFIL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR Y CURRÍCULO	27
1.2.3 PERFIL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR Y ESTILO EDUCATIVO	30
1.2.4 PERFIL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR Y CONTEXTO HISTÓRICO, SOCIAL Y FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN	31
1.3 PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL TEÓRICO DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR DE EL SALVADOR	32
1.3.1 ANTECEDENTES	32
1.3.2 BASES TEÓRICAS	40
1.3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	51
CAPITULO II. 2.0 METODOLOGIA	57
2.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA	58
2.2 OBJETIVOS	64
2.2.1 OBJETIVOS GENERALES	64
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	64
2.2.3 OTROS OBJETIVOS	66
2.3 DIAGRAMA DE INVESTIGACION	67
2.4 HIPOTESIS	68
2.4.1 HIPÓTESIS GENERALES ALTERNATIVAS OPERACIONALES	68
2.4.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO	68



	PÁGINA
2.5 VARIABLES	70
2.5.1 VARIABLES INDEPENDIENTES	70
2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE	71
2.6 POBLACION Y MUESTRA	71
2.7 ETAPAS DE LA INVESTIGACION E INSTRUMENTOS DE EVALUACION	75
2.8 PROCESO ESTADISTICO	80
CAPITULO III	
3.0 RESULTADO DE LA INVESTIGACION	83
3.1 PERFIL ACADEMICO-PROFESIONAL REAL APROXIMADO DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR	95
CAPITULO IV	
4.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
4.1 CONCLUSIONES	105
4.1.1 GENERALES	105
4.1.2 ESPECIFICAS	106
4.2 RECOMENDACIONES	109
4.2.1 GENERALES	109
4.2.2 ESPECÍFICAS	111
4.2.3 OTRAS RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFIA	118

ANEXOS

- 1- DECRETO No. 31 DEL 28 DE JUNIO DE 1971 (CREACION DE CIUDAD NORMAL "ALBERTO MASFERRER", FRAGMENTOS) 125
- 2- FUNCIONES DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO, SEGUN EL MANUAL DE FUNCIONES DE EDUCACION BASICA 127
- 3- REFERENCIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION DOCENTE OFRECIDOS EN CIUDAD NORMAL "ALBERTO MASFERRER". MEMORIA DE LABORES DEL MINISTERIO DE EDUCACION, AÑOS 1974 - 1978. (FRAGMENTO) 130
- 4- MAPA DEL NUCLEO EDUCATIVO No. 2, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR 132
- 5- INSTRUMENTOS 134
- 6- CARACTERISTICAS PROFESIONALES O PERSONALES DE LOS MAESTROS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA 159

## INTRODUCCION

Es indiscutible la importancia que representa para el Sistema Educativo en general, y para la Educación Básica en particular, la cuestión de la preparación y la selección de los administradores escolares. Esto es así tanto nacional como internacionalmente, pues en conclave<sup>s</sup> internacionales sobre planeamiento integral de la educación, se ha llegado a la consideración de que "El éxito de la administración educativa depende, ante todo, del elemento humano. Por lo tanto, hay que llevar a la administración personas capacitadas, seleccionadas de acuerdo con su formación y su competencia técnica y administrativa. Es necesario, asimismo, formar los futuros funcionarios y perfeccionar continuamente los que ya estén en servicio". (Seminarío Interamericano de Planeamiento Integral de la Educación, citado en Filho, Lorenço, Organización y Administración Escolar. p. 229).

Dentro de la estructura organizativa de nuestro Sistema Educativo encontramos el nivel de Educación Básica, el cual se hace operativo por medio de las instituciones o escuelas de educación básica y otros elementos que las auxilian. Las escuelas son unidades operativas de base cuya administración está asignada a los directores, a quienes en este trabajo llamamos

"Administradores Escolares". Estos administradores desempeñan sus funciones junto a unidades aún más operativas, las aulas, y además deben velar por una perfecta organización y funcionamiento de las mismas. También les corresponde la representación de la escuela, como institución, ante los organismos superiores de la administración y ante la comunidad.

Estas funciones las cumple, el administrador escolar, con mayor o menor eficiencia, de acuerdo a la preparación que posee.

Tradicionalmente se ha considerado que el maestro con más experiencia, o con más larga práctica, debería ser un buen administrador. Sin rechazar en su totalidad esta concepción, creemos que debería reforzarse con la convicción de que es necesario, además, asignar el puesto de administradores escolares, sobre la base de una previa formación científica, humanística y de liderazgo social, así como de una preparación específica en el área de la administración educacional, mediante la ejecución de planes y programas de estudio viables, atractivos, factibles y que respondan a las necesidades objetivas de la realidad escolar y comunitaria y nacional.

Creemos que una estrategia para asegurar la efectividad de dichos planes y programas, consiste en la conformación de los mismos, basados en un perfil académico-profesional teórico u ópti-



mo del administrador escolar, el cual, confrontado con el perfil académico-profesional real de dicho funcionario, determinaría las áreas deficitarias del administrador escolar, que los planes y programas deberían satisfacer, con miras a preparar un Administrador Escolar cuyo desempeño profesional sea óptimo.

La inexistencia de dichos perfiles, justifican la necesidad de realizar el presente trabajo, en el que se plantean una serie de ideas organizadas en varios capítulos: marco teórico, metodología, resultados, que convergen en la formulación de un Perfil Académico-Profesional Teórico u Óptimo del Administrador Escolar, y de un Perfil Académico-Profesional Real del Administrador Escolar, y en la determinación de las diferencias existentes entre ambos perfiles. Además, el trabajo comprende un capítulo con las conclusiones y las recomendaciones para la formulación de planes y programas de estudio de administradores escolares.

Creemos que este trabajo es un inicio del estudio de tan delicado tema y que debe ser enriquecido permanentemente, de modo que el perfil académico-profesional teórico del administrador escolar, aquí propuesto, sea actualizado según los cambios educacionales e integrales que se den en nuestro país.

El trabajo consta de cuatro capítulos:

## CAPITULO I

Es el MARCO TEORICO. En él, primeramente se plantean las bases teóricas generales sobre el perfil académico-profesional, mediante una exposición resumida en siete subtemas interrelacionados, tomando como fundamento las ideas expuestas en el Artículo "Lineamientos Académicos para la Definición de los Perfiles Profesionales" cuyo autor, Licenciado Víctor Guédez, presenta en Curriculum, Revista Multinacional de Capacitación para Profesores de América Latina y el Caribe en el Area de Curriculum, No. 10. 1980. En dicho artículo el autor presenta una fundamentación teórica para sustituir el concepto tradicional del perfil profesional, por otro que contemple las significaciones: histórico-ideológicas, sociopedagógicas y filosófico-académicas. Estas ideas sobre el perfil profesional se han ampliado con las propias de los asesores de esta tesis y la modesta experiencia profesional del sustentante de la misma, así como con trabajos breves sobre el perfil del docente salvadoreño, y de consultas bibliográficas. Se comienza relacionando el perfil con la concepción educacional, pues los rasgos del mismo deben ser definidos de acuerdo con la interpretación que se dé a la educación. Seguidamente relacionamos el perfil con el marco histórico-pedagógico de la educación,



indicando que el marco pedagógico sólo tiene significación dentro de un marco histórico. Después se conceptualizan los perfiles académico y profesional, por separado, y recalcando la necesidad de que ambos perfiles converjan en el "perfil académico-profesional", conceptualizándolo como el conjunto de exigencias académicas y laborales. Luego, en los subtemas restantes se relaciona el perfil académico-profesional con una concepción general de currículum, con diversos estilos educativos, con el contexto histórico-social, y con la filosofía de la educación.

En segundo lugar, se expone la conceptualización teórica del perfil académico-profesional, referida al administrador escolar en general. Y en tercer lugar, se establecen las bases para el perfil académico-profesional teórico del administrador escolar de El Salvador, partiendo de los antecedentes de la formación del administrador escolar; continuando con las bases teóricas del perfil y concluyendo con la definición de términos utilizados en la investigación. Este apartado se fundamenta en consultas bibliográficas, en la teoría general descrita en los primeros apartados de este Capítulo, en consultas a especialistas en administración de la educación y a administradores escolares del nivel de educación básica, y en la experiencia profesional de los asesores y del sustentante de esta tesis.

## CAPITULO II

Está referido a la METODOLOGIA adoptada en la realización de este trabajo, comenzando por la delimitación del problema de investigación, el cual se reduce a la determinación de diferencias entre el perfil académico-profesional óptimo o teórico y el perfil académico-profesional real del administrador escolar. Asimismo se establecen los objetivos de la investigación; se diagrama la investigación, relacionando las variables; se formulan las hipótesis, dos generales alternativas y operativas, suponiendo la existencia de diferencias significativas entre el perfil académico-profesional óptimo y el perfil académico-profesional real del administrador escolar; y siete hipótesis de trabajo, suponiendo la existencia de diferencias significativas entre el desempeño real y el óptimo del administrador escolar y relacionando cada variable independiente con la variable dependiente. Seguidamente se clasifican las variables por cada una de las hipótesis de trabajo. Luego se describe la población como el conjunto formado por maestros de aula que laboran en escuelas oficiales de educación básica, de los núcleos educativos en el municipio de San Salvador. De dicha población se seleccionó, mediante la técnica del muestreo aleatorio simple, la perteneciente al núcleo educativo número dos.

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"

BIBLIOTECA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

Seguidamente se describen las etapas de la investigación y los instrumentos de evaluación utilizados en la investigación de campo. El capítulo finaliza con la descripción del proceso estadístico, basado en la aplicación de la prueba Chi-cuadrado ( $X^2$ ), por ser la prueba que se adecúa a las características del estudio, pero con la Corrección de Yates, debido a que según las tablas de contingencia utilizadas, el número de grados de libertad es 1, y en este caso, si se quiere utilizar la Chi cuadrado, es preciso aplicar dicha Corrección. Mediante esta prueba se rechazan las hipótesis nulas y se aceptan las hipótesis de trabajo.

### CAPITULO III

Contiene los RESULTADOS DE LA INVESTIGACION; se describen los resultados concretos de la investigación de campo y de la prueba de las hipótesis; se formula un perfil académico-profesional real aproximado, del administrador escolar del núcleo educativo antes referido.

### CAPITULO IV

Presenta las CONCLUSIONES que se han inferido de los resultados de la investigación y las RECOMENDACIONES que podrían reducir o eliminar las diferencias existentes entre el perfil



académico-profesional óptimo o teórico y el perfil académico-profesional real, del administrador escolar, así como para diseñar planes y programas de estudio de administración escolar, que respondan a las necesidades profesionales de los actuales y de los futuros administradores escolares.

Finalmente, se presenta la BIBLIOGRAFIA consultada y los ANEXOS que hemos considerado conveniente agregar, con propósitos de ampliación de algunas informaciones.

CAPITULO I  
MARCO TEORICO

## CAPITULO I

### 1.0 MARCO TEORICO

#### 1.1 BASES TEORICAS GENERALES

##### 1.1.1 Perfil y Concepción Educacional

Un Perfil Académico-Profesional, deberá configurarse teóricamente dentro de una concepción clara y precisa de la educación. Por tal motivo es necesario esbozar la interpretación teórica de la educación, entendida ésta como un proceso que se realiza en una realidad concreta y como "un fenómeno histórico-social-ideológico"<sup>1/</sup>.

La educación se da a lo largo del tiempo, secuencial y dinámicamente y por lo tanto tiene una historia. En cuanto a fenómeno social, Brameld (1967) la considera como "un fenómeno universal. Se presenta siempre que viven juntas dos o más personas en cualquier tipo de sociedad organizada"<sup>2/</sup>, por ello se dice que la educación nace en

---

<sup>1/</sup> Víctor Guedez. Lineamientos Académicos para la Definición de los Perfiles Profesionales. Curriculum. Revista Especializada para América Latina y el Caribe. Año 5 - No. 10. Venezuela 1980. p.p. 19.

<sup>2/</sup> Theodore Brameld. La Educación como Poder. Editorial F.Trillas, S.A. México D.F. 1967. p.p.24.



la sociedad, que se dinamiza y se administra por medio de las instituciones sociales, y que sirve de garantía para la supervivencia y el progreso de la sociedad.

Desde el punto de vista ideológico, la educación incorpora y expresa determinadas maneras de concebir, implementar y evaluar el desarrollo de su proceso y su incidencia en la sociedad. El conjunto de aspiraciones, deseos y necesidades de una sociedad, desembocan en la educación e influyen en los fines pedagógicos. Las aspiraciones histórico-ideológicas consideran a la educación como el vehículo para obtener sus logros y para alimentar sus perspectivas<sup>3/</sup>. Estas ideas pueden apreciarse gráficamente en el Esquema No. 1; página siguiente.

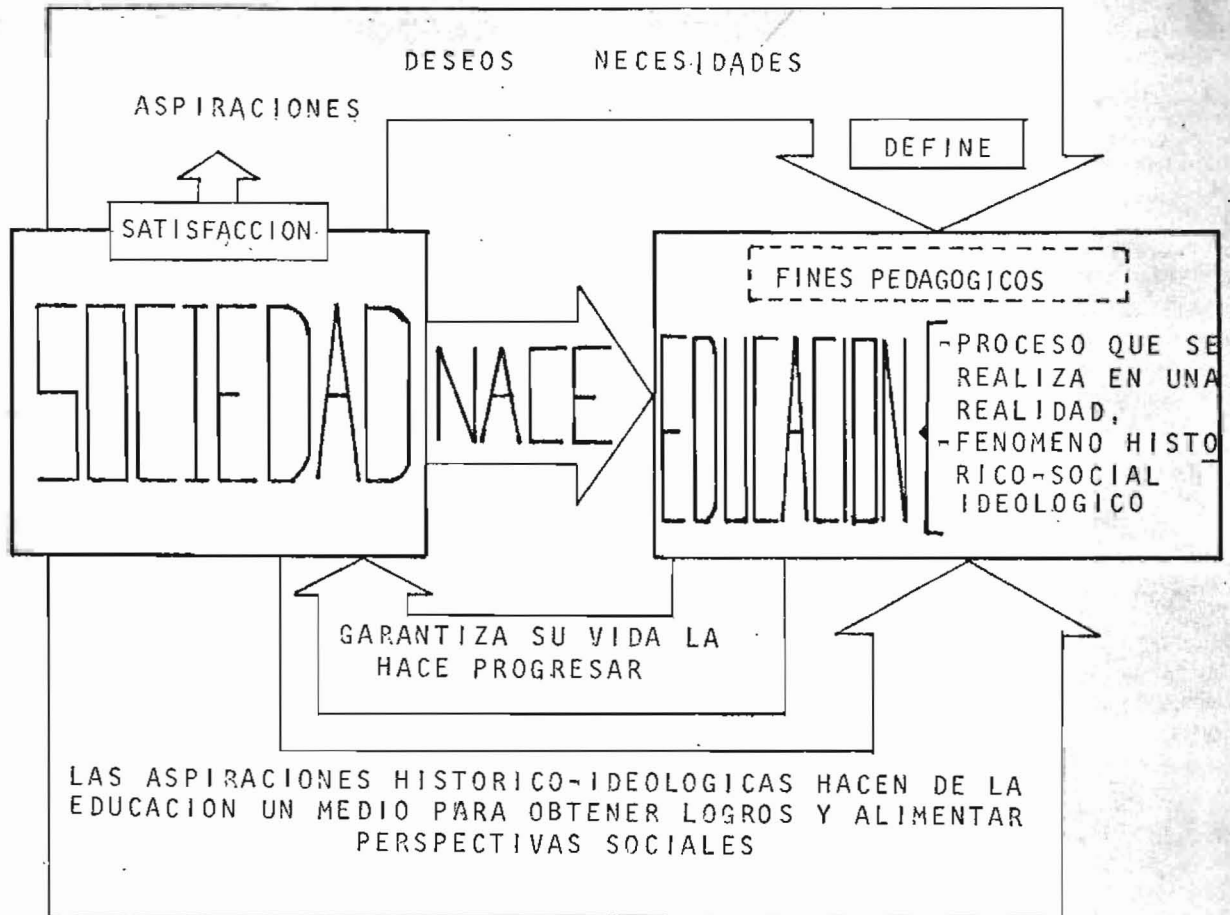
#### 1.1.2 Perfil y Marco Histórico-Pedagógico de la Educación.

La educación debe concebirse incerta en un marco histórico-pedagógico. Esto significa que el Perfil Académico-Profesional no debe circunscribirse a los aspectos del contenido: QUE ENSEÑAR?, de los métodos: COMO

---

3/ Ibidem Guédez, p. 20

ESQUEMA No. 1: INTERPRETACION TEORICA DE LA EDUCACION\*



La educación es un proceso que se realiza en una realidad concreta, a la vez que es un fenómeno histórico-social e ideológico. Nace en la sociedad, sirve de garantía para la vida de ésta y la hace progresar.

La sociedad tiene un conjunto de aspiraciones, deseos y necesidades, cuyas satisfacciones son demandadas a la educación, la cual trata de dar respuesta a través de los fines pedagógicos; o sea que la sociedad utiliza a la educación como un medio para satisfacer o alimentar perspectivas en cuanto al logro de las aspiraciones histórico-ideológicas.

(\*) Diseñó: Luis Alonso Reyes Benítez

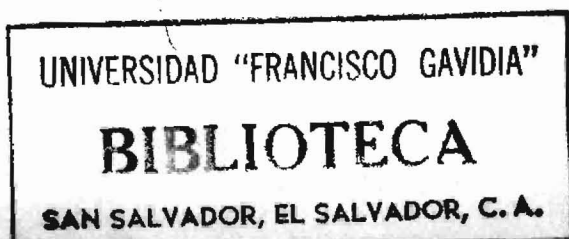
ENSEÑAR?, de las estrategias: CON QUE RECURSOS Y DEN  
TRO DE QUE VIAS ENSEÑAR?, de los objetivos: PARA QUE  
ENSEÑAR?, sino que debe estar apoyado por un marco  
histórico-pedagógico<sup>4/</sup>.

El marco histórico está determinado por las estructu-  
ras socio-económicas y socio-políticas. La íntima re-  
lación con el marco pedagógico hace que la educación  
se convierta en un instrumento que favorece la trans  
formación social. El marco histórico es indispensa -  
ble para el marco pedagógico.

Por marco pedagógico debemos entender el recurso teóri-  
co-metodológico en el cual se formulan las líneas te-  
leológicas, los propósitos normativos, los esquemas me  
todológicos y estrategias, lo mismo que los sostones  
epistemológicos de una concepción educativa determina-  
da. El recurso teórico-metodológico es la etapa instru-  
mental y operacional que guía y orienta el proceso edu-  
cativo. Las líneas teleológicas y normativas represen-  
tan las aspiraciones y acciones que favorecen el logro  
de una sociedad deseada. Los esquemas metodológicos y  
las estrategias son el señalamiento de los procedimien

---

<sup>4/</sup> Ibidem Guédez. p. 22.



tos más efectivos para lograr las líneas teleológicas normativas y además el inventario de recursos estratégicos que aceleran la realización de las acciones a seguir. Finalmente, Los sosténés epistemológicos de una concepción educativa, lo esencial de todo esfuerzo pedagógico, están referidos al sistema de apoyo constituido por una teoría del conocimiento que establezca las relaciones entre el hombre y la realidad y entre el hombre y el hombre <sup>5/</sup>.

La educación, pues, no es un proceso independiente de la realidad, por lo tanto, el marco pedagógico solamente tiene significación dentro de un marco histórico, que contemple todas las características de la sociedad que se aspira conformar. En tal sentido, ambos marcos (el histórico y el pedagógico), deben considerarse como un todo indisoluble o sea como un marco histórico-pedagógico <sup>6/</sup>. En el Esquema No. 2 p. 6, se trata de explicar mejor la relación marco histórico-pedagógico.

### 1.1.3 Perfil Académico-Profesional

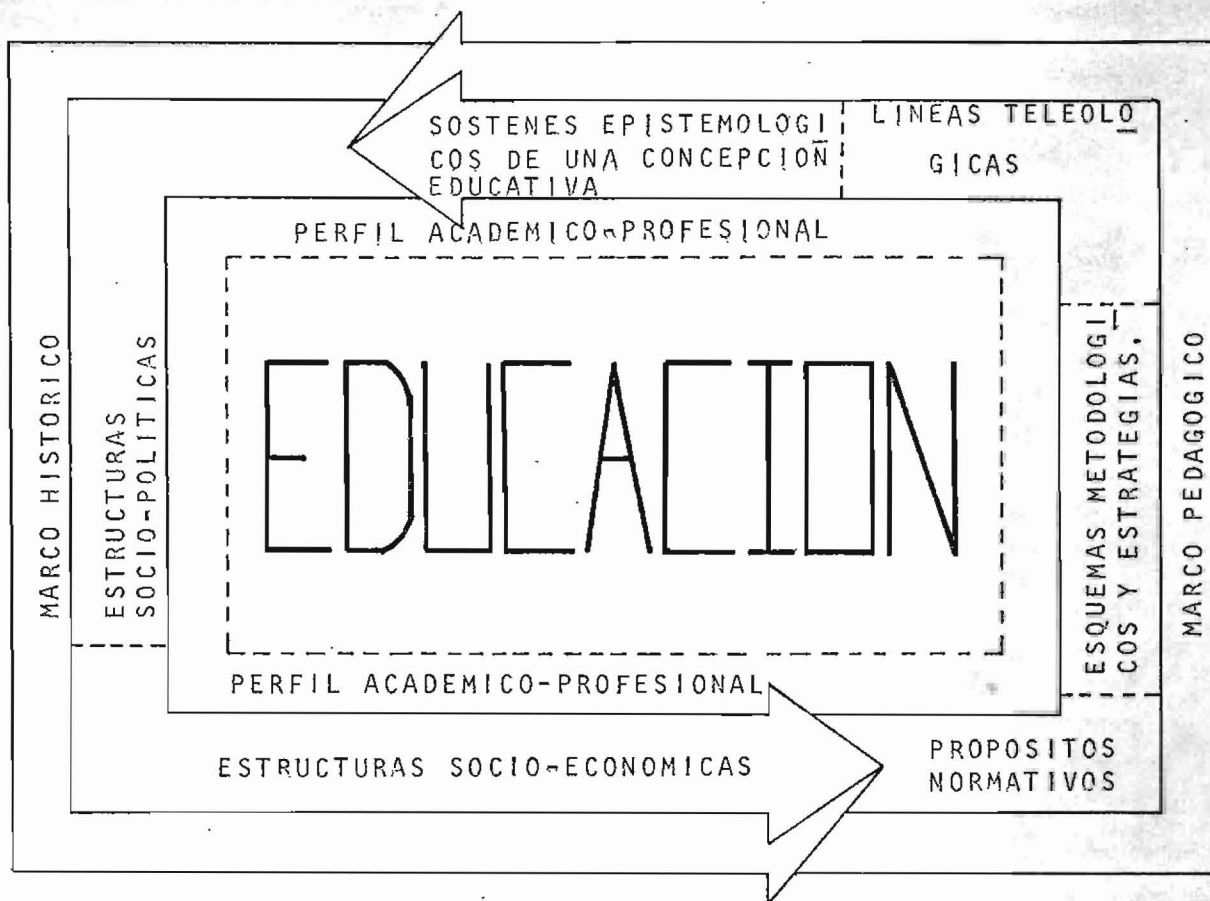
Todo lo dicho anteriormente indica que la definición del

---

<sup>5/</sup> Ibidem Guédez.p. 23

<sup>6/</sup> Ibidem Guédez.p. 24

ESQUEMA No. 2: MARCO HISTORICO-PEDAGOGICO DE LA EDUCACION\*



La educación está dentro de un marco histórico-pedagógico. El marco histórico está constituido por las estructuras sociopolíticas y socio-económicas; el marco pedagógico, es el recurso teórico-metodológico constituido por los propósitos normativos, las estrategias metodológicas, las líneas teleológicas y los sostenes epistemológicos de una concepción educativa. Ambos marcos interactúan e inciden en el perfil académico-profesional; el marco histórico determina la situación socio-económica y socio-política que debe transformarse a través de la acción educativa; el marco pedagógico determina el qué y el cómo enseñar, los recursos y las vías para enseñar, y el para qué enseñar.

(\*) Diseño: Luis Alonso Reyes Benítez.



perfil académico-profesional no se reduce a la simple enumeración de características deseables y factibles para legitimar un determinado quehacer humano. El perfil académico-profesional operacionaliza el marco histórico-pedagógico, estableciendo así, las relaciones entre sociedad y educación o lo que es lo mismo, la relación entre marco histórico-pedagógico. Sin embargo conviene hacer una distinción entre perfil académico y perfil profesional.

El perfil académico constituye las características deseables y las condiciones factibles pretendidas a través de la capacitación escolar formal, o sea la determinación de las áreas de información, formación y sensibilización pretendidas mediante la educación formal. En otras palabras, son las actitudes, las particularidades, los conocimientos y las expectativas, que califican a un sujeto para recibir una investidura académica. El perfil profesional consiste en la descripción de las características que el empleador busca en el profesional. Tales características deben reflejar las exigencias del mercado ocupacional, traducidas en habilidades, conformación física y comprensión objetiva de la realidad<sup>7/</sup>.

---

<sup>7/</sup> Ibidem Guédez p.p. 26 y 27.



Las conceptualizaciones de los perfiles nos indican la necesidad de que éstos no sean divergentes; que se dé igual importancia a ambos perfiles. Que no se valore el título profesional de una persona dejando de lado su competencia, la cual no siempre está garantizada por el título<sup>8/</sup>. En resumen, que exista una íntima correspondencia entre ambos perfiles. Esta actitud de valorar más el perfil académico que el perfil profesional, es muy frecuente en las sociedades de consumo, en donde cada día hay mayor tendencia al credencialismo, o sea a valorar más al individuo por su título y no por su capacidad profesional<sup>9/</sup>.

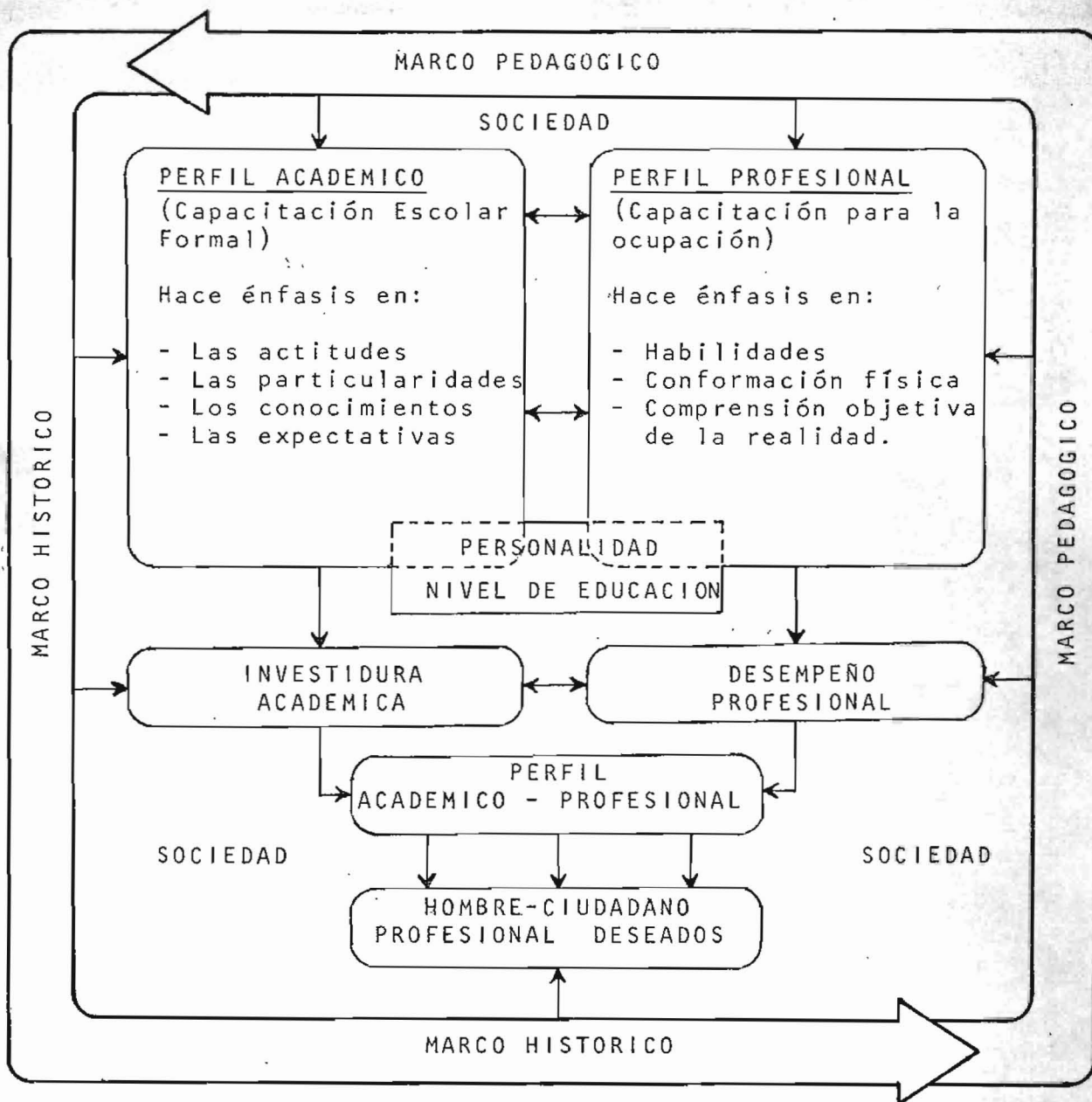
Debe establecerse entonces, una adecuada convergencia entre la capacitación escolar formal y las exigencias ocupacionales, de modo que se pueda hablar de "Perfil Académico-Profesional", lo cual está fundamentado en la vinculación marco histórico-pedagógico, al que nos hemos referido. En esa forma el perfil debe referirse al hombre, al ciudadano y al profesional que se desea; tal como puede apreciarse en el Esquema No. 3, de la página siguiente.

---

<sup>8/</sup> Sobre este particular, puede consultarse el trabajo titulado: "El Sistema Educativo" de Guillermo Labarca; del libro "La Educación Burguesa". Editorial Nueva Imagen, México 1977. pp. 69-90.

<sup>9/</sup> Ibidem Guédez. p. 27.

ESQUEMA No. 3: PERFIL ACADEMICO-PROFESIONAL\*



El perfil académico-profesional hace operativa la relación sociedad-educación o sea la relación marco histórico-pedagógico. Ambos perfiles (el académico y el profesional) son complementarios; el uno dota de la investidura académica y el otro de las características necesarias para el desempeño profesional, promoviendo, en conjunto, la formación del hombre; del ciudadano y del profesional que la sociedad desea.

(\*) Diseño: Luis Alonso Reyes Benítez.

#### 1.1.4 Categorías del Perfil

Los párrafos precedentes permiten concebir al perfil académico-profesional, en términos teóricos, como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que permitan conformar un nivel educacional y una capacidad para ejercer las labores ocupacionales que coincidan con el área del título sustentado <sup>10/</sup>.

La concepción de dicho perfil no debe limitarse, por otra parte, a dar respuesta a las demandas de un modelo econométrico del desarrollo. Es decir, que la educación no ha de conducir su acción únicamente a "producir los tipos y cantidades de recursos humanos que se requieren para el simple crecimiento de la economía" <sup>11/</sup>, sino que además debe tomar la responsabilidad de ser interrogativa, analítica, valorativa, orientadora y transformadora de la sociedad. Por lo tanto, el perfil académico-profesional teórico u óptimo, debe configurarse con base en cuatro núcleos fundamentales o categorías organizadas de manera ordenada y equilibrada: eficiencia, racionalidad, criticidad y eticidad. Las cuatro categorías deberán generar:

---

<sup>10/</sup> Ibidem Guédez. p.28

<sup>11/</sup> Philip Coombs: La Crisis Mundial de la Educación, Ediciones Península. pp. 108-109. Citado en Víctor Guédez. p.29

- "a) Un hombre eficiente;
- b) Un hombre racional;
- c) Un hombre crítico; y
- d) Un hombre ético"<sup>12/</sup>.

Pero es sumamente necesario reafirmar un equilibrio preciso entre las cuatro categorías. Acentuar o minimizar una de las cuatro capacidades conllevaría a obtener un hombre igualmente desequilibrado. Así por ejemplo: si enfatizamos en la capacidad de eficiencia, en detrimento de la racionalidad, la criticidad y la eticidad, se logra un hombre pragmático; si se acentúa la capacidad racional, en descuido de la eficiencia, la criticidad y la eticidad, obtendremos un hombre dogmático; si se destaca la capacidad crítica y se descuida la eficiencia, la racionalidad y la eticidad, resulta un hombre utópico; y si se enfatiza en la capacidad ética, con menoscabo de la racionalidad, la eficiencia y la criticidad, resultaría un hombre ascético<sup>13/</sup>. El pragmático, el dogmático, el utópico y el ascético, constituyen casos de desviaciones del ente académico profesional, que deben evitarse. Lo racional, lo eficiente, lo crítico y lo ético deben converger de modo que favorezcan la formación de un

---

<sup>12/</sup> Ibidem Guédez. p.29

<sup>13/</sup> Ibidem Guédez. p.30

hombre integral, con capacidad para conocer, diagnósti-  
car, valorar y transformar la realidad, según la idea  
de su propia realización, como ente social<sup>14/</sup>. En el Es-  
quema No. 4 p. 13 puede apreciarse este aspecto.

#### 1.1.5 Perfil y Currículo

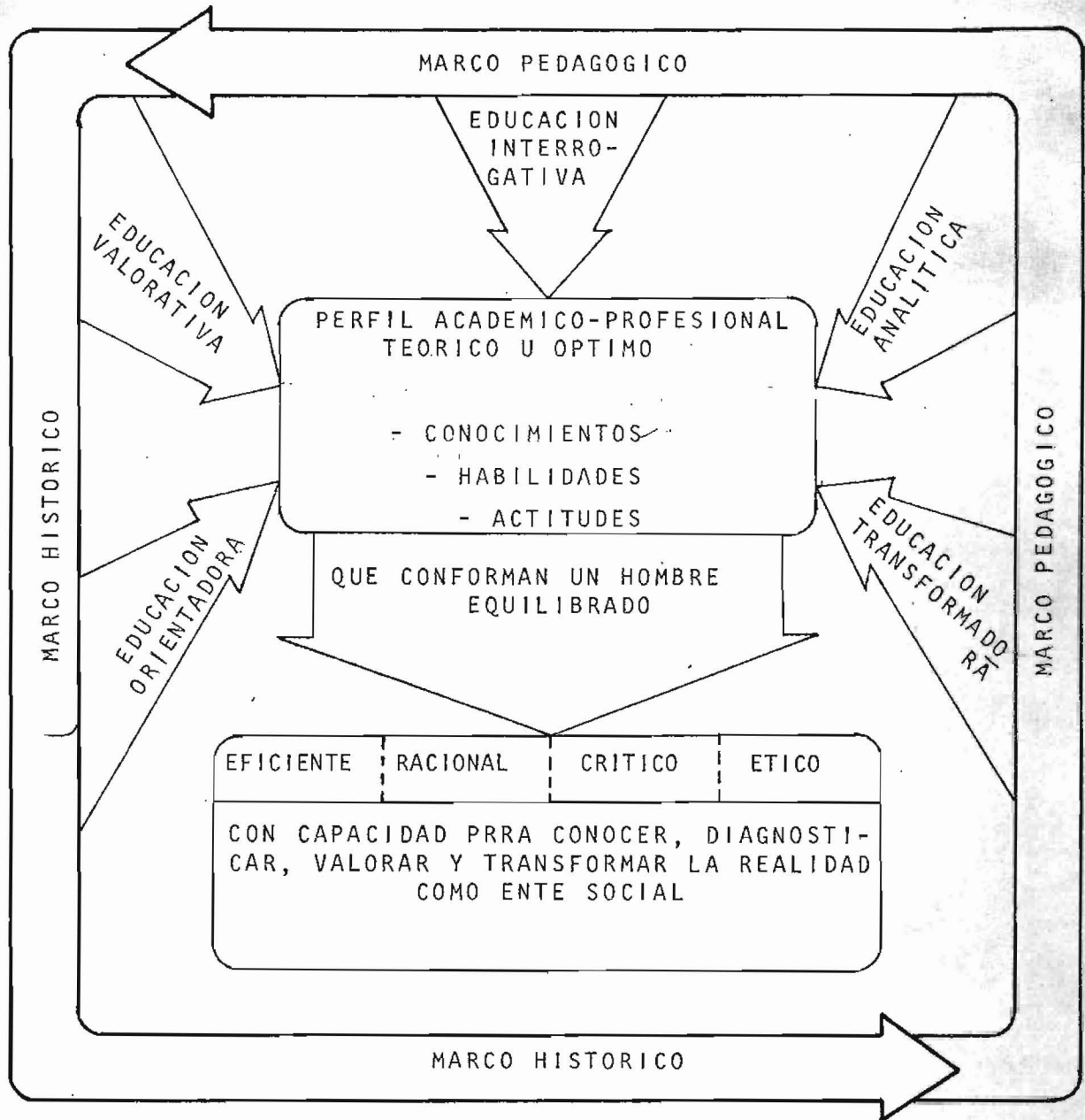
En el contexto histórico-pedagógico, el perfil académi-  
co-profesional está íntimamente relacionado con el sis-  
tema curricular de la sociedad a que pertenece el ente  
perfilado. El sistema curricular, en el presente estu-  
dio, está considerado como la red de interrelaciones en-  
tre: los propósitos del perfil; los ejes curriculares y  
los componentes curriculares.

Los propósitos del perfil son las aspiraciones de la so-  
ciedad, para las cuales intenta formar al ciudadano aca-  
démica y profesionalmente; los ejes curriculares, son  
las pautas alrededor de las cuales se debe desarrollar  
la acción pedagógica; y los componentes curriculares, son  
los contenidos instruccionales proyectados para alcanzar  
cierto grado de conocimientos, habilidades, etc. En el  
nivel de educación superior, en el cual teóricamente se  
forma el Administrador Escolar, pueden especificarse cua-  
tro ejes curriculares: heurístico, simbólico, crítico y

---

<sup>14/</sup> Ibidem Guédez. p.31

ESQUEMA No. 4: CATEGORIAS DEL PERFIL \*



El perfil académico-profesional teórico u óptimo, consiste en el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que conforman un hombre equilibradamente eficiente, racional, crítico y ético. Este equilibrio le da capacidad para conocer, diagnosticar, valorar y transformar la realidad social donde se desenvuelve.

(\*) Diseñó: Luis Alonso Reyes Benítez.



de autodesarrollo. El primero ayuda a desarrollar estructuras mentales, operacionales y metodológicas para la indagación, la investigación y la creación; el segundo, (simbólico), favorece el desarrollo del pensamiento formal, o sea la comprensión de los principios generales, la abstracción y las relaciones simbólicas del saber científico; el eje crítico promueve la capacidad valorativa necesaria para analizar, evaluar y transformar; y el eje de autodesarrollo favorece el descubrimiento de los recursos psicológicos orientados hacia la sensibilidad<sup>15/</sup>.

A nivel operativo cada uno de estos ejes posee sub-ejes así:

<u>EJES</u>	<u>SUB-EJES</u>
Eje heurístico	a) La imaginación, b) La investigación, y c) La creación.
Eje simbólico	a) La reflexión b) La relación, y c) La expresión

---

<sup>15/</sup> Ibidem Guédez. pp. 31 y 32

EJES

SUB-EJES

Eje crítico

- a) La interrogación,
- b) La deliberación, y
- c) La valoración.

Eje de autodesarrollo

- a) La vocación,
- b) La decisión, y
- c) La acción.

Todos estos ejes y sub-ejes proyectan efectos que se traducen en logros favorables a la eficiencia, la racionalidad, la criticidad y la eticidad <sup>16/</sup>.

En el mismo nivel de educación superior, los componentes curriculares se agrupan en tres campos: estudios básicos, estudios profesionales y estudios generales. Los componentes del primer campo, están constituidos por las asignaturas de las ciencias fundamentales y proporcionan el lenguaje o código elemental para comprender la realidad; los del segundo, son las oportunidades educativas orientadas a proporcionar informaciones, habilidades, destrezas y dominios necesarios para asumir una actitud profesional (aplicación de conocimientos); los del

---

16/ Ibidem Guédez. p. 32

tercero, se organizan en una serie de experiencias de aprendizaje y de áreas de conocimiento válido universalmente, promueven el pensamiento adecuado a los distintos niveles del saber, la sensibilidad del individuo, las responsabilidades de autorrealización individual y las motivaciones cívico-sociales.

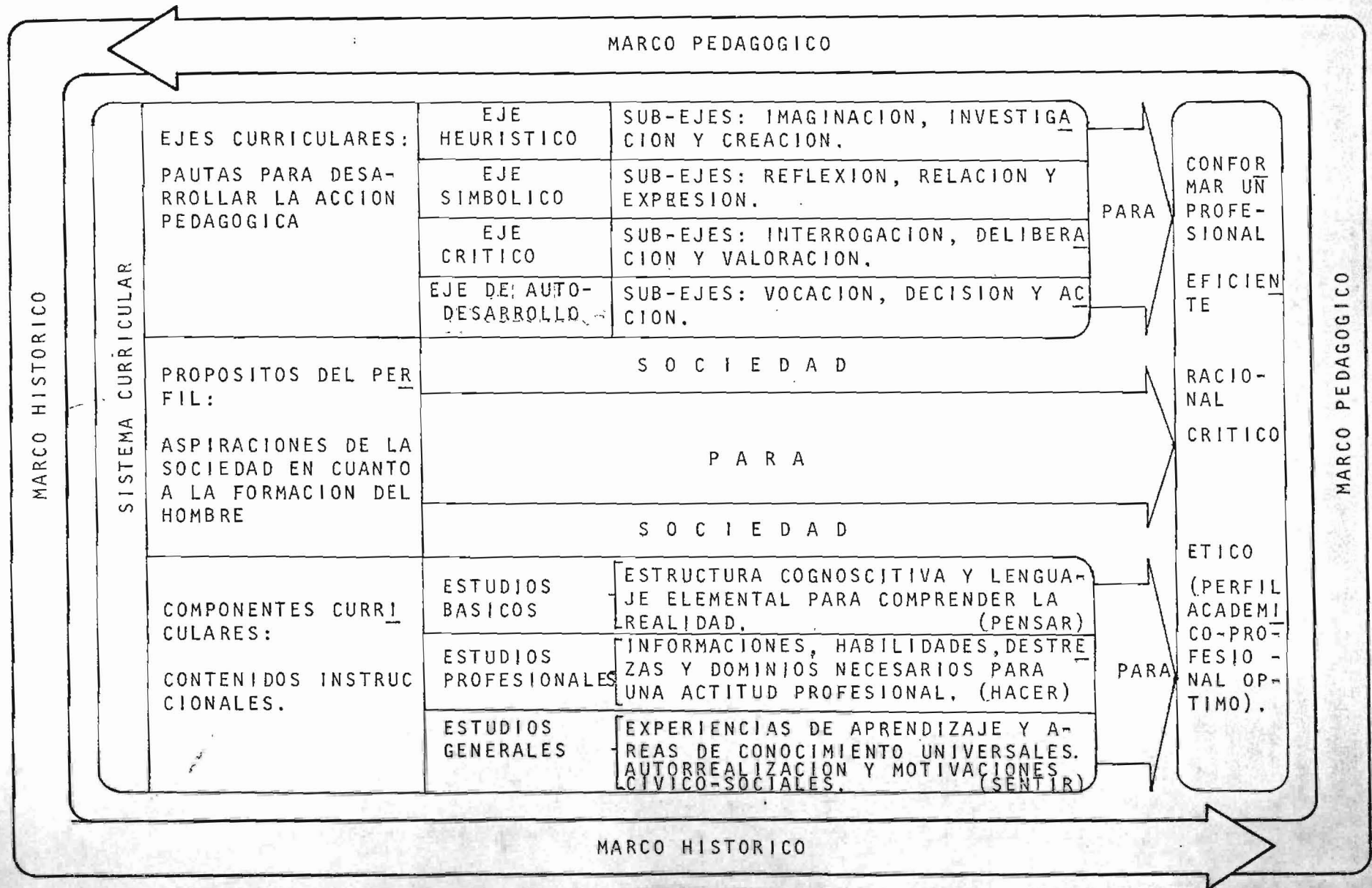
Los componentes de los tres campos descritos permiten adquirir una conciencia adecuada para:

- pensar (estudios básicos)
- hacer (estudios profesionales)
- sentir (estudios generales).

Los componentes deben ser ofrecidos con una adecuada ponderación, de manera que desarrollen armónica y coherentemente: el pensar, el hacer y el sentir, y proporcionen un equilibrio psíquico y una seguridad existencial del sujeto de aprendizaje. Por otra parte, deberán ser ordenados para desarrollar de manera armónica, la eficiencia, la racionalidad, la criticidad y la eticidad. Es decir, de tal manera que favorezcan la conformación del perfil académico profesional óptimo.<sup>17/</sup> El Esquema No. 5 de la siguiente página, ilustra este aspecto.

17/ Ibidem Guédez. pp. 33 y 34.

ESQUEMA No. 5: PERFIL Y CURRÍCULO \*



\*Diseño: Luis Alonso Reyes Benitez.

Observando dicho esquema podemos apreciar que el sistema curricular, dentro del marco histórico-pedagógico, está íntimamente relacionado con el perfil académico-profesional, pues éste es el producto de la acción curricular.

El sistema curricular plantea las aspiraciones de la sociedad con relación al hombre que se desea, da las pautas para formar dicho hombre y los contenidos instruccionales que deberán transmitírsele. Todo ello, constituye los propósitos del perfil, los ejes curriculares y los componentes curriculares, respectivamente,

Los ejes y los sub-ejes curriculares proyectan efectos que se traducen en logros favorables para conformar un profesional eficiente, racional, crítico y ético.

Los componentes curriculares, por su parte, clasificados en estudios básicos, estudios profesionales y estudios generales, hacen lo propio, proporcionándole al hombre, una formación científica, básica, una formación profesional especializada y una formación general de autodesarrollo, que lo habili-



tan para pensar, hacer y sentir adecuadamente. Estos componentes ofrecidos con una adecuada ponderación, tienden a conformar, también, un profesional eficiente, racional, crítico y ético.

#### 1.1.6 Perfil y Estilo Educativo.

El hombre eficiente, racional, crítico y ético que configura el perfil teórico y que tiene una capacidad de sentir, pensar y hacer, sólo es posible lograrlo por medio de la utilización de una red de estilos educativos, íntimamente correlacionados que coincidan claramente con los propósitos del perfil propuesto. "Un estilo educativo es una manera de sentir, de pensar y de hacer la educación,"<sup>18/</sup> En América Latina, y en distintos momentos de su historia, se han dado diferentes estilos educativos en la medida en que ha transitado de un estado de dependencia a otro cada vez más independiente.

De este modo encontramos en los textos, desde estilos educativos altamente coercitivos (la letra con sangre entra), hasta estilos francamente liberadores (el estudiante debe ser el autor de su propio aprendizaje).

---

<sup>18/</sup> Ibidem Guédez. p.34.

En este caso, tratándose de configurar un hombre eficiente, racional, crítico y ético, se deben conjugar aquellos estilos educativos consecuentes con dichas características. Por ejemplo, el de la educación problematizadora, el de la educación creadora, el de la educación para el diálogo, el de la educación para la concientización y el de la educación para la participación.

El estilo de educación problematizadora desarrolla capacidad crítica, o sea que sensibiliza para la interrogación, la deliberación y la valoración de la realidad. Propone al hombre su situación como problema con el fin de que éste comprenda el orden de las cosas, el sentido de éstas y el papel que desempeña en favor de la sociedad. Es la antítesis de la educación exclusivamente informadora, adiestradora, alienadora. El estilo de educación creadora<sup>19/</sup> es el que hace que se extienda la problematización hacia la capacidad de originar una motivación permanente del hombre, por innovar y promover el cambio. El estilo de educación dialógica, es el que reconoce el derecho de

---

<sup>19/</sup> Un enfoque bastante amplio sobre la creatividad en la educación, puede apreciarse en el libro "La Educación como Poder" de Theodore Brameld. pp.68 y 69.

los individuos a ser distintos y a decir su propia palabra. Genera una educación para liberar y no para dominar. Centra la educación en el diálogo, lo cual promueve el acercamiento, la comprensión, la solidaridad, y la realización común. Propicia una práctica educativa que estimula el pensamiento creador y pluralista<sup>20/</sup>; construye el ser social cuyos ingredientes, según Durkheim, "son el sistema de ideas, sentimientos, hábitos y prácticas morales, tradiciones vocacionales y profesionales, opiniones colectivas, que expresan en nosotros no nuestra personalidad, sino el grupo o grupos diferentes de que formamos parte"<sup>21/</sup>. El estilo de educación concientizadora, es el que representa un punto de convergencia de la educación problematizadora, la creativa y la dialógica. Esta educación debe ser entendida como recurso para hacer del hombre un sujeto generador de iniciativas y de acciones propias<sup>22/</sup>. El estilo de educación participativa, es recíproco con el de concientización. Es la educación que hace que el sujeto de aprendizaje se involucre "en la dialéctica del conocimiento y del análisis de la realidad"<sup>23/</sup>.

---

<sup>20/</sup> Ibidem Guédez. pp. 34 y 35.

<sup>21/</sup> Emilio Durkheim. 1966. citado en José Luis Romero P. y Juan González-Anleo. Sociología para Educadores. Editorial Cincel, Madrid 1978 p. 98.

<sup>22/</sup> Ibidem Guédez. p. 36.

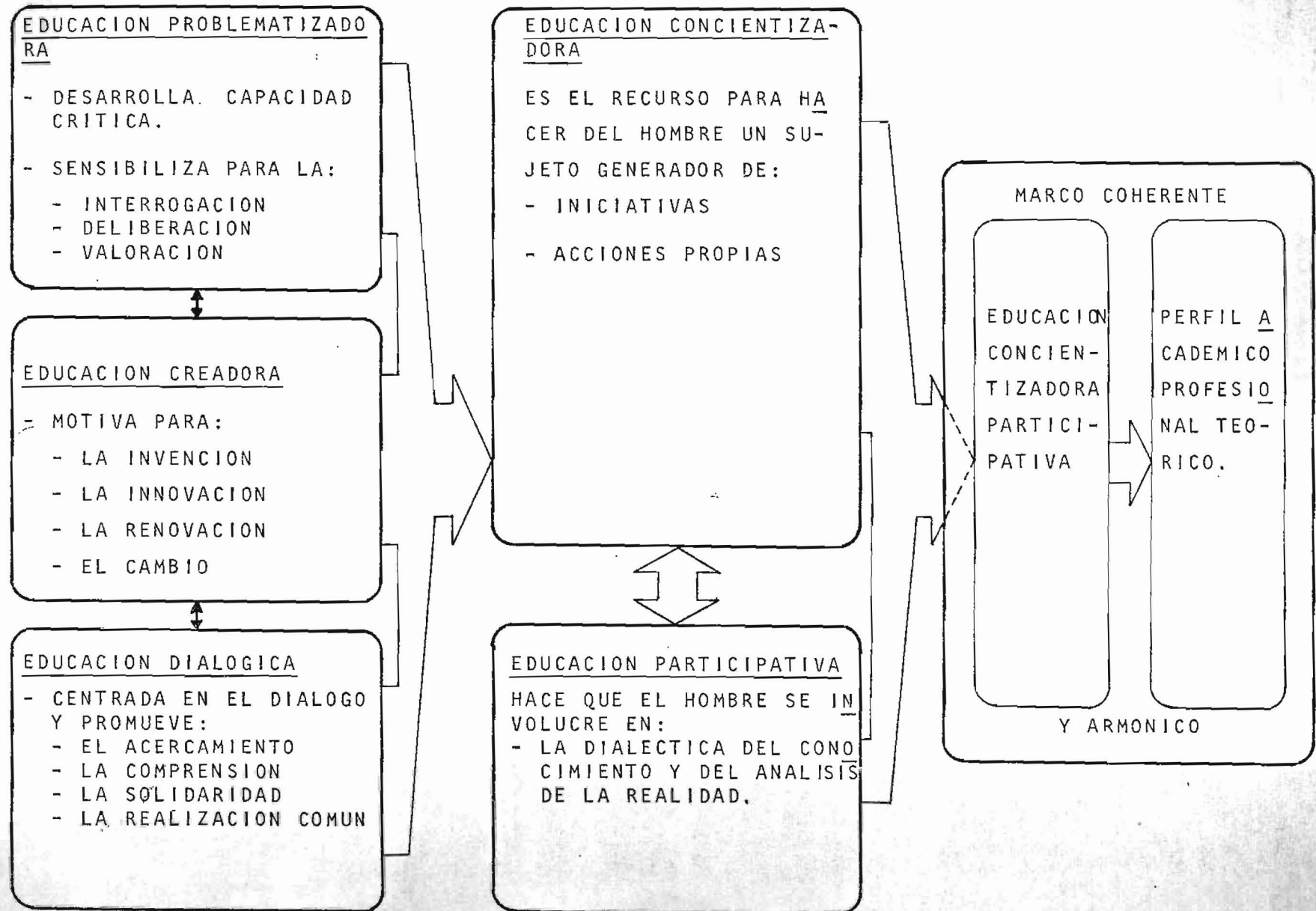
<sup>23/</sup> Ibidem Guédez. p. 36.

El estilo final que se adopte, y que preferiblemente debe ser resultante de la conjugación de los estilos antes descritos, debe reflejarse en un proceso coherente y armónico, si se quiere que los efectos sean significativos. Concretamente, un estilo de educación concientizadora-participativa. El Esquema No. 6. de la página 23, representa la relación del perfil académico-profesional con el estilo educativo. En el esquema se visualiza que el perfil académico-profesional teórico u óptimo concretiza a un hombre equilibradamente eficiente, racional, crítico y ético, con capacidad para sentir, pensar y hacer. Esto se interpreta en el hecho de que el punto de llegada de los distintos estilos educativos es el perfil académico-profesional teórico u óptimo.

1.1.7 El Perfil y el Contexto Histórico-Social y la Filosofía de La Educación.

Al configurar un perfil académico-profesional, deberá tenerse en cuenta el conjunto de variables del contexto histórico-social en el que se desenvuelve el perfilado, es decir, el conjunto de influencias de la infraestructura histórico-social, que actúan sobre la realidad educativa; y los lineamientos normativos de la filosofía

ESQUEMA No. 6: PERFIL Y ESTILO EDUCATIVO \*



\* Diseñó: Luis Alonso Reyes Benitez.



de la educación, o sean los lineamientos que dan sentido a los propósitos educativos. Esas variables, desde un nivel muy general, se dan en los órdenes económico-social, ideológico-político, psico-pedagógico, científico y filosófico. Las del primer orden orientan a la configuración de un perfil que responda satisfactoriamente al mercado ocupacional; las del segundo orden, hacia el desarrollo de cualidades ciudadanas positivas; las del tercero, hacia la capacidad de autoformación; las del cuarto, hacia una acción dinámica en busca de la verdad; y las del quinto orden, relacionan el perfil con la filosofía de la educación, o sea un perfil inspirado en una educación para el desarrollo integral del hombre, que capacite para el cambio, la creación, la innovación y la autonomía; una educación que prepare para enfrentar el presente y el futuro<sup>24/</sup>, tal como dice Brameld, "una filosofía de la educación radicalmente democrática y proyectada al futuro"<sup>25/</sup>. En el Esquema No. 7 de la página 26, se explica esta relación.

En dicho esquema se visualiza el perfil académico-profesional como la síntesis de las influencias de la estructura histórico-social y de los lineamientos normativos de la filosofía de la educación. Se destacan algunas va

---

<sup>24/</sup> Ibidem Guédez p. 42.

<sup>25/</sup> Ibidem Brameld. p.88.

riables que influyen en la concepción de un perfil académico-profesional, en los órdenes económico-social, (en cuanto a la satisfacción del mercado ocupacional); ideológico-político, (en cuanto al desarrollo de cualidades ciudadanas); psico-pedagógico, (en cuanto a la capacidad de autoformación), y científico, (en cuanto a la acción dinámica en busca de la verdad). También se destaca que el perfil académico-profesional debe inspirarse en una filosofía de la educación, que desarrolle integralmente al hombre que lo capacite para el cambio, la creación, la innovación y la autonomía; que lo prepare para enfrentarse al presente y al porvenir.

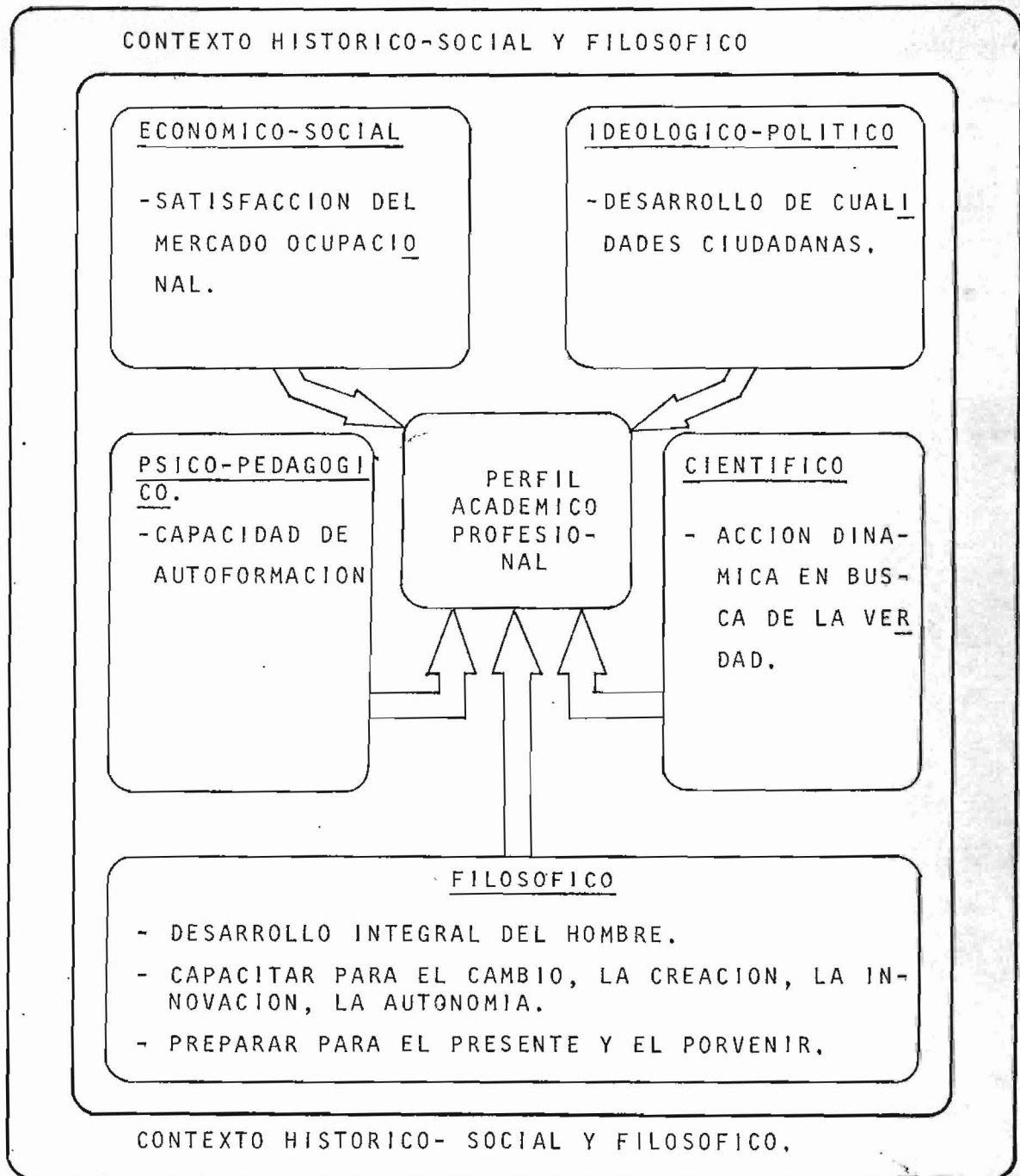
## 1.2 PERFIL ACADEMICO-PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR

Las ideas que siguen, constituyen una derivación de las que se han expuesto en el numeral 1.1 del presente Capítulo. En ella se planteó el perfil académico-profesional en general; enseguida se intenta plantear el perfil académico-profesional del director de escuela del nivel de educación básica, que en lo sucesivo llamaremos Administrador Escolar.

### 1.2.1 Categorías del Perfil del Administrador Escolar

El perfil académico-profesional del Administrador Es-

ESQUEMA No. 7: PERFIL Y CONTEXTO HISTORICO-SOCIAL Y FILOSOFICO



\* Diseñó: Luis Alonso Reyes Benítez.

colar, está constituido por el conjunto de conocimientos, habilidades metodológicas y actitudes, que le conforman una personalidad y un nivel educacional, y lo capacitan para ejercer las funciones del Administrador Escolar. Dicho perfil debe rebasar las aspiraciones de un desarrollo limitado o unisectorial, de modo que el Administrador Escolar sea capaz, en conjunto, de asumir actitudes de un permanente analizador, renovador, valorizador, orientador y transformador de la sociedad, en general y de la comunidad educativa donde está ubicada la escuela, en particular, Es decir, un profesional configurado sobre la base de una formación académica-profesional que lo convierta en un hombre eficiente, racional, crítico y ético, con un adecuado equilibrio en el desarrollo de estas capacidades; evitando parcializaciones que propicien posiciones dogmáticas, utópicas, pragmáticas y ascéticas.

#### 1.2.2 Perfil del Administrador Escolar y Currículo,

El perfil del Administrador Escolar está íntimamente relacionado con el sistema curricular del contexto social en que se desenvuelve. En el sistema curricular se da la interrelación muy importante escuela-comunidad. La escuela se considera aquí, como una uni-

dad operativa, de base; la comunidad, se toma como el conjunto de elementos humanos que desarrollan ac tividades diversas; la comunidad puede ser local, re gional o nacional. La integración en la comunidad se dá en términos de personas, de grupos o de instituciones <sup>26/</sup>. En el sistema curricular del administrador escolar, entran en juego, además de los propósitos del perfil, los ejes curriculares y los componentes curriculares; ciertas variables fundamentales que actúan en una interrelación mutua y que deben ser tomadas en cuenta en la configuración del perfil académico profesional del administrador escolar, Dichas va riables son: el conocimiento de la realidad escolar y comunitaria; el conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa; las habilidades metodológicas para el manejo de la realidad escolar y comunitaria, de los mecanismos de participación y para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística; las actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria y a los mecanismos de participación.

Los propósitos del perfil del administrador escolar, reflejan las aspiraciones de la sociedad en torno a

---

<sup>26/</sup> Ministerio de Educación de Ecuador. OEA. Proyecto de Evaluación de la Formación de Profesores Primarios. Publicado en la Revista Curriculum No. 10, 1980.p. 97.



la escuela como unidad de base que debe operar cambios, para los cuales se debe formar académica y profesionalmente al administrador escolar. Los ejes curriculares conducen a perfilar un administrador escolar con capacidad para indagar, investigar, crear, reflexionar, relacionar, expresar, interrogar, deliberar, valorar, decidir y actuar; producen efectos que favorecen la eficiencia, la racionalidad, la criticidad y la eticidad. Mediante los componentes curriculares el administrador escolar adquiere los conocimientos sobre las ciencias fundamentales y el lenguaje o código elemental para comprender la realidad escolar y comunitaria en la que se desempeñará (estudios básicos); las informaciones, habilidades, destrezas y dominios necesarios para asumir una actitud profesional (estudios profesionales); adquiere además, experiencias de aprendizaje y conocimientos universales, capacidad para pensar, capacidad para auto-realizarse y motivaciones cívico-sociales (estudios generales). Estos componentes permiten que el administrador escolar adquiera una conciencia adecuada para pensar, hacer y sentir, siempre que sean desarrollados en forma equilibrada y armónica; también favorecen la eficiencia, la racionalidad, la criticidad y la eticidad. Tanto los objetivos del perfil, como los ejes curriculares y los componentes curriculares, inciden en el desarrollo

llo de las variables fundamentales, que dijimos entran en juego en el sistema curricular del administrador escolar, La definición de dichas variables la plantearemos más adelante.

### 1.2.3 Perfil del Administrador Escolar y Estilo Educativo.

El perfil del administrador escolar, además, ha de ser el resultado de una perfecta conjugación de estilos educativos como el de la educación problematizadora, el de la educación creadora, el de la educación concientizadora y el de la educación participativa; pues a través de cada uno de estos estilos educativos se generan características y actitudes académico-profesionales factibles y deseables en la actuación del administrador escolar. La educación problematizadora lo sensibiliza para la interrogación, deliberación y valorización de la realidad; la educación creadora, lo promueve hacia la innovación y el cambio; la educación dialógica, promueve su individualidad, su autonomía y la solidaridad, promueve actitudes de diálogo, comprensión y ayuda mútua, estimula su pensamiento creador y pluralista; la educación concientizadora, en la cual convergen las tres anteriores, hace del administrador escolar un sujeto generador de iniciati-

vas y de acciones propias; y la educación participativa, recíproca con la anterior, hace que el administrador escolar se involucre en la dialéctica del conocimiento y del análisis de la realidad escolar y comunitaria.

1.2.4 Perfil del Administrador Escolar y Contexto Histórico-Social y Filosofía de la Educación.

El perfil del administrador escolar debe ser congruente con el contexto histórico-social y la filosofía de la educación, de la realidad donde le toque actuar. En primer lugar, el perfil del administrador escolar ha de responder en forma satisfactoria, a las exigencias propias del puesto que debe desempeñar y del estatus socio-económico apropiado; seguidamente ha de propiciar el desarrollo de cualidades ciudadanas positivas en el administrador escolar; por otra parte, dicho perfil debe propiciar la autoformación del sujeto de aprendizaje; el perfil también ha de ser dinámico, siempre buscando la verdad; además, el perfil ha de enmarcarse en los lineamientos normativos de la filosofía de la educación, vigente.



### 1.3 PERFIL ACADEMICO-PROFESIONAL TEORICO DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR DE EL SALVADOR.

#### 1.3.1 Antecedentes

A partir de 1968 se inició en nuestro país, una transformación educativa con miras a extender y adaptar el sistema escolar a las necesidades y exigencias del desarrollo nacional. Estas transformaciones se concretizaron en la llamada Reforma Educativa del '68. En dicha Reforma, "la educación adquiere un valor propedeúico: es el medio que, sin menoscabo de tener como meta el hombre culto y total, se orienta al desarrollo y formación de los recursos humanos que promoverán el cambio socioeconómico del país"<sup>27/</sup>; en este sentido, la reforma educativa de dicho año, "quiere alcanzar una mente crítica, liberada y creativa, cuyo más alto destino sea promover el desarrollo económico y social de la nación"<sup>28/</sup>. Esta pretensión, está traducida, en las finalidades de la Educación Básica, y definen el perfil del educando que se desea formar.

---

<sup>27/</sup> Manuel Luis Escamilla. Reformas Educativas. Historia Contemporánea de la Educación Formal en El Salvador. Ministerio de Educación. San Salvador, C.A. 1981. p. 119.

<sup>28/</sup> Ibidem Escamilla p. 133.

Una de las medidas que caracterizaron los esfuerzos de esa época fue la autorización para la fundación y el funcionamiento de la Ciudad Normal "Alberto Masferrer"<sup>29/</sup>, en la cual se concentraron las escuelas normales oficiales, que formaban maestros de educación primaria y la Escuela Normal Superior, que formaba profesores de educación media<sup>30/</sup>.

Esta institución comenzó sus acciones complementando los estudios de magisterio iniciados por las seis escuelas normales oficiales y por la Escuela Normal Superior. A finales del mismo año se iniciaron los Cursos de Vacaciones para Perfeccionamiento de Profesores provenientes de Planes Básicos (hoy Tercer Ciclo de Educación Básica), con el fin de apoyar el establecimiento de la enseñanza primaria hasta el noveno grado, con profesores capacitados para el desarrollo de los nuevos programas de estudio<sup>31/</sup>. Los objetivos sobre los cuales se creó Ciudad Normal "Alberto Masferrer", pueden apreciarse en los considerandos I y II y en el Artículo 1, Decreto No. 31 del 28 de junio de 1971, (cfr. Anexo No. 1).

---

<sup>29/</sup> Creada por Decreto No. 31 de fecha 28 de junio de 1971.

<sup>30/</sup> Proyecto de Desarrollo para Ciudad Normal "Alberto Masferrer", 1973-1977. Documento Técnico 73-1. pp. 10-11.

<sup>31/</sup> Ibidem Proyecto de Desarrollo de Ciudad Normal "Alberto Masferrer", p. 12.



La institución rectora de la formación y perfeccionamiento docente hasta 1980, para los niveles de educación parvulario, básico y medio, no partió para el desarrollo de los currícula, de perfiles previamente diseñados, sino simplemente formuló los planes y programas sobre la base de experiencias anteriores en el campo de la formación docente, adecuándolos a los objetivos y metas de la Reforma Educativa de 1968, o sea para producir docentes que satisficieran la demanda cualitativa del Sistema Educativo. Con esta metodología se desarrollaron, entre otros, cursos para formar o más bien para capacitar en servicio, a los directores escolares, que no son sino administradores escolares, pues en sus funciones (cfr. Anexo No. 2), están claramente delimitadas una serie de acciones relacionadas con el planeamiento, la organización, la integración, la dirección y el control, etapas propias del proceso administrativo <sup>32/</sup>.

En 1971, comenzó a desarrollarse el curso de formación de directores, supervisores y administradores escolares con el fin de legalizar su situación escalafonaria para su ascenso a la docencia dos, el cual se desarrolló mediante

---

<sup>32/</sup> Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Ediciones Oasis, S.A. 1970. México. p. 35.

una diversidad de currícula y programas enfocados esencialmente al aspecto teórico<sup>33/</sup>. Tampoco en esta ocasión se partió de un perfil académico-profesional del administrador escolar. Una breve referencia de los cursos de perfeccionamiento docente ofrecidos en Ciudad Normal, se encuentra en las memorias de labores del Ministerio de Educación de los años 1974 a 1978 (cfr. Anexo No. 3).

Todos los cursos de formación y perfeccionamiento docente respondieron a necesidades educativas propias del momento; tuvieron carácter remedial y no fueron fundamentados en un perfil académico-profesional previamente concebido, ni tomaron en cuenta el perfil del salvadoreño pretendido en la Reforma Educativa del 68.

Por otra parte, el Seminario Nacional sobre Reforma Educativa, realizado entre abril y mayo de 1978, en algunas de sus recomendaciones en cuanto a la formación y el perfeccionamiento docente, deja ver ciertas características que debe poseer el nuevo docente; pero no plantea recomendaciones concretas en torno a la necesidad de formular un

---

<sup>33/</sup> Proyecto: Curso de Formación de Administradores Escolares de Educación Básica; Ciudad Normal "Alberto Masferrer". Ministerio de Educación, junio de 1980. Citado en Antecedentes.

perfil del docente, mucho menos del administrador escolar, sobre el cual basar los planes y programas de capacitación <sup>34/</sup>.

Simultáneamente a las acciones de perfeccionamiento docente realizadas por Ciudad Normal, otras dependencias ministeriales realizaron acciones semejantes, pero en forma asistemática. Entre ellas podemos mencionar a la Dirección de Televisión Educativa, la Dirección de Servicios Técnico-Pedagógicos, el Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio (PPMS), las Direcciones de Educación Básica y Educación Media y Superior no Universitaria, y otras. Estas agencias tampoco basaron sus esfuerzos de perfeccionamiento docente en torno a un perfil académico-profesional.

No fue sino hasta en 1979, que se inició el primer curso de "Formación de Administradores Escolares para el nivel de Educación Básica" <sup>35/</sup>. Si bien este Proyecto tenía objetivos preconcebidos, no se aprecia en él ningún aspecto que se refiera al perfil del administrador escolar que pretendía formar.

---

<sup>34/</sup> Seminario Nacional sobre la Reforma Educativa. Catálogo de Documentos. Ministerio de Educación. El Salvador, Abril-Mayo 1978. pp. 161 - 166.

<sup>35/</sup> Ibidem. Proyecto: Curso de Formación de Administradores Escolares de Educación Básica. ANTECEDENTES.

A partir de 1981, se implementaron una serie de cambios en la estructura organizativa y funcional del sistema administrativo de la educación nacional. Se cerró la Ciudad Normal y la Formación de Docentes pasó del nivel Medio al nivel de Educación Superior. Se asignó la formación docente a los institutos tecnológicos, en donde se crearon los departamentos de pedagogía, para cumplir tal propósito. Los institutos tecnológicos iniciaron sus acciones de formación docente culminando los cursos de formación que la Ciudad Normal tenía en proceso, al momento de su cierre.

A finales de 1981, se creó la Comisión Nacional de Capacitación Docente <sup>36/</sup>, como organismo rector oficial, encargado de unificar las acciones dispersas de capacitación docente, surgidas después del cierre de Ciudad Normal, y de formular políticas, planes y programas de formación docente. Bajo los lineamientos de dicha Comisión se inició, en 1982, un Curso de Perfeccionamiento de Profesores para Tercer Ciclo de Educación Básica, en servicio, en las especialidades de Ciencias, Humanidades y Administración de la Educación Básica, el cual, por su ca

---

<sup>36/</sup> Creada por Acuerdo Ejecutivo No. 283 del 11 de febrero de 1982.

rácter remedial y urgente, tampoco se formuló sobre la base de un perfil académico-profesional. En la actualidad existe la opinión generalizada de los formadores de maestros y de los estudiantes de docencia, en el sentido de que los programas de estudio para la formación y el perfeccionamiento docente, y en este caso, de los administradores escolares, son sumamente teóricos y sin base en un perfil académico-profesional teórico, previamente conformado. Por lo tanto, dichos programas no proporcionan la capacitación necesaria para promover el logro de los objetivos de la Educación Básica y la satisfacción de las necesidades educativas básicas de la comunidad, por parte del administrador escolar. Esta opinión es confirmada por el Seminario Nacional de Evaluación de los Proyectos de Formación y Perfeccionamiento de Profesores de Educación Básica 1982 - 1983<sup>37/</sup>, realizado en febrero de 1984, el cual recomienda, entre otros aspectos, reestructurar el proyecto de formación y perfeccionamiento sobre la base de "objetivos más operativos, contrastándolos con un perfil profesional del docente"... y "elaborar un perfil profesional alcanzable mediante la reestructuración de planes y programas en un marco de la realidad". Esta recomendación se ba-

---

<sup>37/</sup> El proyecto de perfeccionamiento comprende, entre otras, la especialidad de Administración Escolar para el nivel de Educación Básica.



sa en la conclusión del mismo Seminario: "no existe un Perfil Optimo (teórico) del Docente de Educación Básica <sup>38/</sup>. Aún cuando en el Plan Nacional de Cultura y Educación 1983-2000, se reformula el perfil del salvadoreño en perspectiva, no se ha determinado el perfil del docente que debe promover la formación de dicho salvadoreño <sup>39/</sup>.

Lo mismo sucede con los cursos de formación de administradores escolares que se han implementado a partir de 1984, con los planes y programas de perfeccionamiento revisados y mejorados con base en las recomendaciones de dicho Seminario, pues todavía no se cuenta con un perfil académico-profesional del administrador escolar.

El presente trabajo pretende iniciar la satisfacción de esta necesidad, en el entendido de que el perfil teórico propuesto, deberá ser actualizado y reajustado permanentemente, de manera que adquiera la vigencia requerida por las exigencias del Sistema Educativo y de la administración de la escuela básica salvadoreña.

---

<sup>38/</sup> Ministerio de Educación. Dirección General de Educación Media y Superior. "Seminario Nacional de Evaluación de Proyectos de Formación y Perfeccionamiento de Profesores de Educación Básica 1982-1983". San Salvador, 20 y 21 de febrero 1984. p. 22.

<sup>39/</sup> Ministerio de Educación. Elementos del Plan Nacional de Cultura y Educación 1983-2000. Departamento de Planeamiento. San Salvador, El Salvador, C.A. p. 2.

### 1.3.2 Bases Teóricas

Sobre la base de la conceptualización teórica del perfil académico-profesional, en general y del perfil académico profesional del administrador escolar, en particular, expuesta anteriormente, y de consultas a especialistas sobre administración de la educación, se formula el perfil académico-profesional teórico del administrador escolar salvadoreño, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- 1- El administrador escolar ya posee una formación inicial general como docente y por lo tanto, conoce su rol de conductor del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se supone que es un maestro con algunas características de personalidad necesarias para el ejercicio de la docencia, tales como: equilibrio emocional, flexibilidad, actitud comunicativa y afable, amor por la infancia y la juventud, apertura y tolerancia ante las ideas de los demás, capacidad crítica y autocrítica, creatividad, capacidad de búsqueda y perfeccionamiento, salud física y mental<sup>40/</sup>.

---

<sup>40/</sup> Ibidem Ministerio de Educación de Ecuador.OEA. p.111.

2- El administrador escolar posee ciertos conocimientos y habilidades con relación al proceso enseñanza-aprendizaje y a la administración escolar propiamente dicha, lo cual involucra a la teoría pedagógica y administrativa, a la realidad escolar y comunitaria, a los mecanismos de participación, y a la acción educativa, científica y humanística. Asimismo tiene capacidad para adoptar ciertas actitudes administrativas en el puesto que desempeña, en función de los mismos aspectos citados.

3- El perfil académico-profesional teórico que se propone está formulado para individuos con personalidad equilibrada, cuyas características le habrán permitido realizar los estudios de docencia a que se refiere el supuesto uno.

Teniendo presente lo anterior, teóricamente el administrador escolar ha de ser un hombre, un ciudadano y un profesional eficiente, racional, crítico y ético. Estas categorías deben reflejarse en el desempeño de determinados roles, entendidos éstos como patrones de comportamiento del administrador escolar, en su interacción con los docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad en general, y en el manejo de los demás elementos que intervienen en

el quehacer educativo. Los roles que aquí se asignan al administrador escolar, han sido determinados tratando de superar los conceptos de él se tienen y que se expresan en el numeral 2.1 de este trabajo. También se han tomado en cuenta las opiniones de profesionales consultados, especializados en Administración Escolar.

En tal sentido, los roles que teóricamente debería asumir el administrador escolar, en su desempeño académico-profesional, son los siguientes:

- 1- Administrador Escolar modernizado, teórico-práctico. intérprete e integrador de la teoría pedagógica y administrativa del sistema educativo en general, y de la educación básica en particular.
- 2- Conocedor y analizador crítico y cualificado de la realidad escolar y comunitaria, en forma empírica y científica, para mejorarla.
- 3- Hábil dinamizador de la transformación positiva de la realidad escolar y comunitaria.
- 4- Hábil promotor de la participación con sentido democrático, de todos los que tienen relación con la educación

en la comunidad.

- 5- Hábil dinamizador del desarrollo de una acción educativa científica y humanística.
- 6- Enriquecedor y revitalizador del currículo en función de la productividad, creatividad y autonomía, mediante acciones coordinadas de docencia, administración e investigación.

De los roles anteriormente citados, se desprenden tres áreas de desempeño del administrador escolar, las cuales a su vez, se desagregan en comportamientos específicos observables. Dichas áreas y comportamientos, se expresan a continuación:

Area Uno: Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa y de la realidad escolar y comunitaria.

Comportamientos esperados en esta área:

- 1- Demostrar que conoce la estructura del sistema educativo nacional.
- 2- Integrar acciones escolares con las acciones comunitarias.



- 3- Dar y recibir iniciativas y decisiones para los niveles superiores del servicio.
- 4- Dar y recibir incentivos para los niveles superiores del servicio.
- 5- Práctcar una administración institucional de acuerdo a los objetivos de la educación básica.
- 6- Crear un ambiente de libertad para que maestros, alumnos y padres se manifiesten.
- 7- Dar instrucciones de trabajo, claras y precisas a sus subordinados.
- 8- Planificar la labor docente y administrativa.
- 9- Organizar su trabajo con base en las potencialidades profesionales de los subordinados y de la comunidad; y a la disponibilidad de recursos.
- 10- Realizar una integración adecuada de personas y de cosas.
- 11- Ejercer la dirección con autoridad moral, más que con autoridad jurídica.
- 12- Ejercer el control necesario sobre el proceso y los resultados.
- 13- Evaluar sistemáticamente las acciones, en función del logro de objetivos y metas.
- 14- Supervisar el curriculum escolar.
- 15- Utilizar técnicas grupales en el desarrollo de actividades.

- 16- Practicar una disciplina positiva.
- 17- Respetar los principios administrativos aplicables en el campo educacional.
- 18- Demostrar que conoce las etapas del proceso de administración escolar.
- 19- Demostrar que conoce los fundamentos doctrinarios del sistema educativo nacional y los objetivos de la educación básica.
- 20- Demostrar que conoce los efectos de los éxitos y fracasos en la personalidad del niño y del joven.
- 21- Demostrar que conoce el plan y los programas de estudio del nivel de educación básica.
- 22- Desarrollar adecuadamente a los educandos, maestros y comunidad.
- 23- Aprovechar las formas de relación social de la comunidad para organizar el trabajo escolar.
- 24- Incluir en su trabajo algunos aspectos que la comunidad desea mejorar, y que son susceptibles de mejorar por medio de la educación.
- 25- Estimular el incremento de ingresos y el hábito del ahorro en las familias de la comunidad.
- 26- Tratar en su trabajo los problemas socio-económicos de la comunidad.
- 27- Estimular los aportes de la comunidad en las actividades escolares y extraescolares.

- 28- Utilizar convenientemente y mejorar la infraestructura y los servicios de la comunidad.

Area Dos: Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria; para el manejo de los mecanismos de participación; y para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística.

Comportamientos esperados en esta área:

- 1- Aprovechar las formas de relación social de la comunidad para organizar el trabajo escolar\*.
- 2- Incluir en su trabajo algunos aspectos que la comunidad desea mejorar\*.
- 3- Orientar a la comunidad para que obtenga mejoras económicas y políticas, equitativas y progresistas.
- 4- Estimular el incremento de ingresos y el hábito del ahorro en las familias de la comunidad\*.
- 5- Tratar en su trabajo los problemas socio-económicos de la comunidad\*.
- 6- Estimular los aportes de la comunidad en las actividades escolares y extraescolares\*.

---

(\*) Comportamientos comunes para las áreas uno y dos.

- 7- Utilizar convenientemente y mejorar la infraestructura y los servicios de la comunidad\*
- 8- Orientar su trabajo hacia el mejoramiento de la vida familiar.
- 9- Generar acciones propias de su creatividad y permitir la creatividad de los demás.
- 10- Contribuir a evitar las frustraciones sociales.
- 11- Fomentar la organización social y promover su desarrollo.
- 12- Practicar una administración democrática.
- 13- Integrarse racionalmente en la discusión y planteamiento de necesidades.
- 14- Integrarse racionalmente en la toma de decisiones para la acción.
- 15- Fomentar la superación individual y de grupo, tendiente a combatir la dependencia y el dominio.
- 16- Compartir la responsabilidad de la escuela con los maestros, padres de familia y demás gente de la comunidad.
- 17- Participar en las decisiones administrativas del núcleo escolar.
- 18- Orientar al personal para la autoevaluación y la heteroevaluación.
- 19- Promover la participación de los padres de familia en las decisiones sobre la educación de sus hijos.

- 20- Demostrar que conoce la estructura del sistema educativo nacional\*.
- 21- Estar al tanto de toda información sobre los distintos aspectos que influyen en el proceso educativo.
- 22- Atender las diferencias individuales de los maestros y alumnos.
- 23- Desarrollar la creatividad y el espíritu de cambio en maestros y alumnos.
- 24- Utilizar los resultados de investigaciones para mejorar el trabajo.
- 25- Promover y mantener una comunicación democrática y participativa.
- 26- Dar instrucciones de trabajo, claras y precisas, a sus subordinados\*.
- 27- Planificar la labor docente y administrativa\*.
- 28- Organizar su trabajo con base en las potencialidades profesionales de los subordinados y de la comunidad; y a la disponibilidad de recursos\*.
- 29- Realizar una integración adecuada de personas y cosas\*.
- 30- Ejercer la dirección con autoridad moral, más que con autoridad jurídica\*.
- 31- Ejercer el control necesario sobre el proceso y los resultados.
- 32- Evaluar sistemáticamente las acciones, en función del logro de objetivos y metas\*.



- 33- Supervisar el currículum escolar\*\*
- 34- Utilizar técnicas grupales en el desarrollo de actividades\*.
- 35- Practicar una disciplina positiva\*.
- 36- Mantener la disciplina con aplicación juiciosa de sanciones.
- 37- Respetar los principios administrativos aplicables en el campo educacional\*.

Area Tres: Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria; y a los mecanismos de participación.

Comportamientos deseables en esta área:

- 1 - Tomar en cuenta cómo se relacionan los miembros de la comunidad con el medio ambiente y sus creencias religiosas, para ejecutar sus acciones.
- 2 - Respetar y atender las diferentes manifestaciones y aspiraciones de la comunidad.
- 3 - Demostrar sensibilidad ante las relaciones sociales y económicas de la comunidad.
- 4 - Respetar las condiciones socio-económicas de los alumnos, maestros y padres de familia y dar oportunidades igualitarias a cada grupo.

---

(\*\*) Comportamiento común para las áreas dos y tres.

- 5 - Orientar su trabajo hacia el mejoramiento de la vida familiar\*\*.
- 6 - Respetar las creencias, costumbres, tradiciones, principios y valores de la comunidad.
- 7 - Demostrar optimismo en su actuación profesional.
- 8 - Manifestar actitudes de cambio e innovación en sus actividades escolares y comunales.
- 9 - Valorar equitativamente la cultura local, nacional y universal.
- 10- Propiciar la libre participación de maestros, alumnos y padres de familia.
- 11- Demostrar optimismo en su actuación profesional\*\*\*.
- 12- Mantener una actitud crítica frente a los comportamientos paternalistas, autoritarios, de dependencia y derrotistas de la comunidad.
- 13- Asumir actitudes críticas y autocríticas objetivas frente a sus iguales, superiores y subordinados.
- 14- Asumir actitudes de subordinación ante decisiones administrativas indiscutibles.
- 15- Promover y mantener una comunicación democrática y participativa\*\*.
- 16- Ser cortés, amable y respetuoso con todos, sin hacer sentir superioridad ante los demás.

---

(\*\*\*) Comportamiento común con respecto a la realidad escolar y comunitaria y los mecanismos de participación, en el área tres.

- 17- Mantener la disciplina con aplicación juiciosa de sanciones\*\*.
- 18- Demostrar confianza en sí mismo.
- 19- Saber entusiasmar a los subordinados y promover el trabajo cooperativo.

### 1.3.3 Definición de Términos

En el presente trabajo, los términos expresados en las áreas de desempeño, se entienden de la siguiente manera:

Conocimientos, el conjunto de elementos teóricos sobre la teoría pedagógica y administrativa y sobre la realidad escolar y comunitaria, que el administrador escolar debe interpretar e integrar en el desempeño de sus funciones.

Teoría Pedagógica y Administrativa, conjunto coherente de conceptos, principios y criterios pedagógicos y administrativos, que orientan y dan sentido a la acción profesional del administrador escolar; está basada en los fundamentos doctrinarios del sistema educativo nacional, en los que se incluyen los objetivos de la educación básica; también comprende la estructura y orga-

nizativa del sistema educativo y la concepción de la administración escolar como el conjunto de principios y normas para el efectivo control y manejo de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, que están al servicio de los fines y aspiraciones determinados por la política educacional<sup>41/</sup>. Se incluye además, el sistema de leyes y reglamentos que norman la educación.

Realidad Escolar y Comunitaria: contexto en el cual se desarrolla el sistema educativo (nacional, regional o comunal, institucional), en el cual interactúan educandos, educadores, padres de familia y otros agentes de la comunidad, donde el administrador escolar realiza sus funciones en busca del logro de los objetivos de la educación básica y de las necesidades educativas básicas.

Habilidades metodológicas: son las destrezas del administrador escolar en el desempeño de sus funciones, en cuanto al manejo de la realidad escolar y comunitaria, de los mecanismos de participación y el desarrollo de la acción educativa científica y humanista. Han de caracterizarse por promover la productividad, la creatividad y la autonomía.

---

<sup>41/</sup> Luis Arturo Lemus. Administración. Dirección y Supervisión de Escuelas. Editorial Rapelusz, S.A. Argentina. 1975. p. 26.

Mecanismos de Participación: Medios prácticos de acción de todos los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje, de modo que éste se adecue a la solución de problemas vitales y promueva la autonomía personal e institucional, eliminando actitudes de dependencia, de parternalismo y de autoritarismo <sup>42/</sup>.

Acción Educativa Científica y Humanística: Trabajo concreto constituido por una trilogía de funciones íntimamente ligadas: docencia, administración e investigación educativas, que el administrador debe desarrollar.

Actitudes: Formas de conducta que tienen significación en el trabajo del administrador escolar, y que son congruentes con las exigencias del puesto, en relación con la realidad escolar y comunitaria y con los mecanismos de participación <sup>43/</sup>.

Sistema Educativo: Estructura organizada para educar a los integrantes de una sociedad, de modo que éstos adquieran los valores culturales de dicha sociedad <sup>44/</sup>.

---

<sup>42/</sup> Ministerio de Educación Pública, UNESCO-OEA. Seminario Latinoamericano sobre Regionalización de la Educación. Informe Final. San José, Costa Rica. 1981. p. 42.

<sup>43/</sup> Manuel Luis Escamilla. Fundamentación Teórico Filosófica de la Educación Salvadoreña. (mimeografiado), p. 8

<sup>44/</sup> Avolio de Cols, Susana. Planeamiento del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Ediciones Marymar. Buenos Aires, Argentina, 1976. p. 13.



Contexto de la Educación Nacional: Conjunto de influencias que actúan sobre la realidad de la educación nacional.

Objetivos de la Educación Básica: Logros establecidos a priori sobre lo que se tiene que hacer con el educando, para que el proceso de la formación sea ordenado, preciso y útil; reflejan las conductas que el egresado del nivel básico ha de manifestar.

Necesidades Educativas Básicas: Conocimientos, destrezas y habilidades, actitudes y valores de que carece el individuo y los grupos para enfrentar exitosamente los problemas básicos de su vida cotidiana <sup>45/</sup>.

Núcleo Educativo: Unidad técnico-administrativa de base del sistema educativo, constituida por comunidades que se interrelacionan social, económica y culturalmente, dentro de un contexto geográfico que les facilita la comunicación entre sí <sup>46/</sup>.

---

<sup>45/</sup> Programa de Cooperación UNESCO/UNICEF. Necesidades Educativas Básicas de la Población Rural del Área Centroamericana. Guatemala, C.A. 1977. p. 221.

<sup>46/</sup> Ministerio de Educación. Nuclearización Educativa. Dirección Regional de Educación. Sonsonate Abril 1982. p. 14.

Administrador Escolar: Subsistema humano abierto, el cual se identifica y caracteriza por sus entradas (sus caracteres endógenos, potencialidades biopsicológicas y su capacitación sistemática o institucionalizada y empírica, que le vienen de su interrelación con el medio); sus procesos (constituídos por los roles que le toca desempeñar como profesional); y sus productos (constituídos por los cambios cualitativos y cuantitativos que logra en los alumnos, los maestros y la comunidad)<sup>47/</sup>. Si bien las funciones administrativas se ejercen en todos los niveles de la organización escolar, las que se ejercen en el nivel superior de una escuela están encomendadas al administrador escolar<sup>48/</sup>.

Perfil Teórico: Conjunto de conocimientos, habilidades metodológicas y actitudes, que conforman la personalidad y el nivel educacional del administrador escolar, que lo capacitan para desempeñar los roles propios del puesto, en función de la teoría pedagógica y administrativa, de la realidad escolar y comunitaria, de los mecanismos de par-

---

<sup>47/</sup> Ibídem Ministerio de Educación de Ecuador. OEA. p. 106.

<sup>48/</sup> Lorenzo Filho. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. Argentina, 1982. p. 54.

participación y de una acción educativa, científica y humanística. Este perfil establece "lo que debe ser" el administrador escolar, en cuanto a sus entradas, procesos y salidas.

Perfil Real: Grado o nivel en que el administrador escolar en servicio, evidencia los conocimientos, habilidades metodológicas y actitudes, en función de la teoría pedagógica y administrativa, de la realidad escolar y comunitaria, de los mecanismos de participación y de una acción educativa científica y humanística, considerados como fundamentales para el desempeño de los roles planteados en el perfil teórico. Es decir, "lo que realmente es" el administrador escolar en cuanto a sus entradas, procesos y salidas, en relación con "lo que debe ser"<sup>49/</sup>.

Diferencias entre el Perfil Teórico y el Perfil Real: Son las discrepancias, necesidades o problemas, que el sistema de formación y perfeccionamiento de administradores escolares debe resolver.

---

<sup>49/</sup> Ibidem Ministerio de Educación de Ecuador. OEA. pp. 106 y 107.

CAPITULO II  
METODOLOGIA

## CAPITULO II

### 2.0 METODOLOGIA

El presente trabajo se ha basado en el método sistemático, a partir del planteamiento teórico-conceptual precedente, como un proceso racional y empírico, el cual está de acuerdo con el método científico, pues mediante el enfoque estructural funcionalista trata de ofrecer una visión teórica de un sistema: "lo que debe ser" y luego somete esta concepción al plano de la realidad: "lo que realmente es", tal como se refleja por medio de la información recolectada sistemáticamente, mediante instrumentos que ofrecen una validez confiable y aceptable.

Al mismo tiempo la investigación pasa por el nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. Exploratorio, aún cuando en nuestro país no existen verdaderos estudios sobre el problema en cuestión; descriptivo, por cuanto describimos el fenómeno y los factores que inciden en él, con el fin de encontrar estrategias y alternativas de solución; y explicativo, mediante el cual explicamos la relación causal que origina el problema, con fines predictivos. Como técnicas de investigación utilizamos la entrevista no estructurada y la encuesta de opinión. La primera técnica nos permitió ampliar la información teórica sobre el desempeño deseable del administrador escolar, para formular el perfil académico-profe-

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"

**BIBLIOTECA**



sional teórico u óptimo. A través de la segunda obtuvimos información sobre las características del desempeño real del administrador escolar, para estructurar el perfil académico-profesional real. En ambos casos utilizamos la entrevista directa, y sólo en el segundo caso aplicamos un cuestionario precodificado y estructurado en las tres áreas de desempeño académico-profesional del administrador escolar, descritas anteriormente.

## 2.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA

En la organización del sistema escolar salvadoreño, una escuela oficial de educación básica es una unidad operativa de base, y está a cargo de un personal docente que, supuestamente, posee una formación profesional que lo capacita para realizar una labor eficiente. La jefatura de dicho personal docente está asignada al Director, que en este trabajo llamamos Administrador Escolar, con funciones técnico-administrativas consignadas en el Artículo 88 de la Ley General de Educación<sup>50/</sup>. Además, en el Manual de Funciones de Educación Básica, se establecen las responsabilidades del Administrador de Escuela Básica. (Cfr. Anexo N°2). Aún cuando en el Artículo 33 de la citada Ley, se establecen los requisi-

---

<sup>50/</sup> Ministerio de Educación. Ley General de Educación. Documento 29 de la Reforma Educativa. San Salvador, El Salvador, C.A. 1972. p. 24.

tos para optar al cargo de director (Administrador escolar) de una escuela de educación básica, tradicionalmente, éste, asume el cargo sobre la base de tiempo de servicio y casualidad, o por haber demostrado cierta capacidad profesional; y desempeña sus funciones basado en su autocapacitación, en inspiraciones propias o en experiencias adquiridas a lo largo de su ejercicio docente.

Una consulta a 61 administradores escolares del nivel de educación básica, en servicio, que realizaron estudios de perfeccionamiento sobre Administración Escolar, a finales de 1983, reveló que los actuales administradores de escuelas de educación básica, en general, no desempeñan las funciones que les corresponden, debido a una falta de preparación académica-profesional congruente con los objetivos de la Educación Básica.

La afirmación anterior está fundamentada en los conceptos que el grupo consultado expresó del Administrador de una Escuela Básica.

Para dicho grupo el Administrador Escolar es:

" La persona con autoridad jurídica, que planifica y organiza el trabajo de una institución escolar y que pro-

cura alcanzar los objetivos y metas propuestos",

"La autoridad máxima desde el punto de vista jurídico, de un centro educativo",

"Una persona en un puesto de dirección de una escuela básica, autorizada para desempeñar tal puesto por un correograma de nombramiento oficial y no por capacidad, méritos y responsabilidad",

"La persona que tiene autoridad jurídica para dirigir un grupo determinado de profesores en una escuela de educación básica".

"La persona que se encarga de dirigir una escuela, cumpliendo sus obligaciones en una forma empírica, pues hasta el momento ha bastado con ser "buen maestro".

"La persona que administra los recursos de la escuela, restringiendo lo administrativo a lo de rutina y a actividades de escritorio".

"La persona con autoridad jurídica que desempeña la función técnica y administrativa de una escuela",

"La persona que usa el mando autocrático, ejerciendo funciones apoyado únicamente por un nombramiento legal; generalmente es un personaje impuesto a los subalternos. Le gusta vigilar y aplicar la ley como medida para hacerse sentir".

"El jefe máximo de una escuela, en donde transmite las órdenes emanadas de la autoridad inmediata superior",

"La persona que por nombramiento legal ejerce las fun  
ciones de jefe de la escuela, preocupándose porque se  
den las clases de acuerdo a horarios establecidos y  
centralizando el mando y la organización de la instituci  
ón".

En nuestro país, se han realizado acciones esporádicas  
de perfeccionamiento de administradores escolares en  
servicio, a las cuales no se les ha dado seguimiento y  
por lo tanto no se sabe cuál ha sido el nivel de eficaci  
cia que dichas acciones han provocado en el desempeño  
profesional del administrador escolar.

Tampoco existen evidencias de que los programas de estu  
dio para la capacitación de los administradores escola  
res hayan sido elaborados sobre la base de un perfil  
académico-profesional previamente conformado.

En este trabajo no se pretende juzgar la calidad y la  
eficacia de las acciones de capacitación de que han sido  
objeto los administradores escolares; sino obtener  
información sobre la relación existente entre la actuaci  
ón real del administrador escolar, en el desempeño de  
sus funciones, y la actuación teóricamente deseable.

Por ese motivo, el problema se ha delimitado en el sentido de investigar ¿qué diferencias existen entre el perfil académico-profesional óptimo o teórico y el perfil académico-profesional real, del administrador escolar, que dificultan el logro de los objetivos de la educación básica y la contribución para satisfacer las necesidades educativas básicas de la comunidad?,

Con base en el problema anterior, formulamos otros problemas derivados:

¿Qué conocimientos de la teoría pedagógica y administrativa, y de la realidad escolar y comunitaria, le hacen falta al administrador escolar, para desempeñar sus funciones en forma óptima?,

¿Qué habilidades metodológicas le hacen falta al administrador escolar, para el manejo óptimo de la realidad escolar y comunitaria, y de los mecanismos de participación, y para el desarrollo óptimo de una acción educativa científica y humanística?

¿Qué actitudes debe adoptar el administrador escolar con respecto a la realidad escolar y comunitaria y a los mecanismos de participación, para desempeñar sus funciones en



forma óptima?

El presente trabajo constituye el resultado de una investigación que da respuesta a los problemas antes planteados. Comprende una investigación de carácter bibliográfico, que conduce a la configuración del perfil académico-profesional teórico u óptimo del administrador escolar, y otra de campo, de la cual se infiere el perfil académico-profesional real.

La investigación de campo se fundamenta en el supuesto de que el desempeño real del administrador escolar no está acorde con el desempeño óptimo, por lo que su actuación no resulta efectiva ni congruente con las exigencias reales de la institución escolar y de la comunidad. Que esta situación obedece, en parte, a que la formación académica-profesional del administrador escolar, no está basada en un perfil teórico u óptimo, previamente delimitado, cuya comparación con el perfil académico-profesional real, permita determinar las diferencias existentes entre dichos perfiles y sobre esa base tomar las decisiones pertinentes para la formación de futuros administradores escolares, y la capacitación de los que se encuentran en servicio. En torno a esta preocupación se han formulado los objetivos de este trabajo.

## 2,2 OBJETIVOS

### 2.2.1 Objetivos Generales

2.2.1.1. Definir los perfiles académico-profesionales óptimo y real, del administrador escolar, para establecer sus diferencias.

2.2.1.2. Proponer alternativas de solución que permitan reducir o eliminar las diferencias existentes entre ambos perfiles, a efecto de que el administrador escolar pueda lograr los objetivos de la educación básica y contribuir para la satisfacción de las necesidades educativas básicas de la comunidad.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

2.2.2.1. Definir los conocimientos óptimos de la teoría pedagógica y administrativa, y de la realidad escolar y comunitaria, que debería tener el administrador escolar.

2.2.2.2. Definir los conocimientos reales de la teoría pedagógica y administrativa, y de la realidad escolar y comunitaria, que evi-dencia tener el administrador escolar en servicio.

- 2.2.2.3. Definir las habilidades metodológicas óptimas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria, para el manejo de los mecanismos de participación, y para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística, que debería tener el administrador escolar.
- 2.2.2.4. Definir las habilidades metodológicas reales para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria, para el manejo de los mecanismos de participación y para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística, que evidencia tener el administrador escolar en servicio.
- 2.2.2.5. Definir las actitudes óptimas con respecto a la realidad escolar y comunitaria, y a los mecanismos de participación, que debería adoptar el administrador escolar.
- 2.2.2.6. Definir las actitudes reales con respecto a la realidad escolar y comunitaria, y a los mecanismos de participación, que adopta el administrador escolar en servicio.

2.2.3 Otros Objetivos .

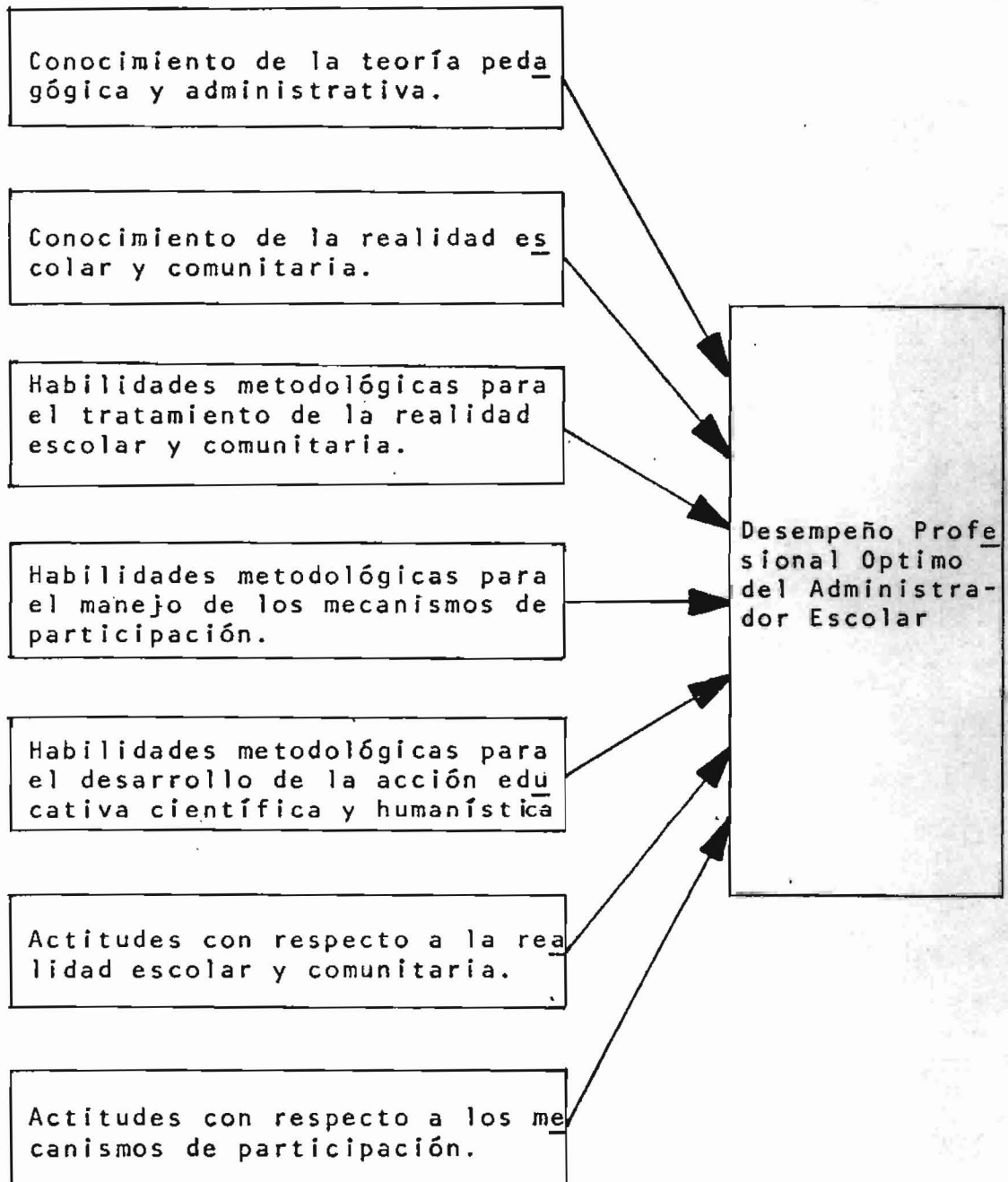
2.2.3.1 Formular recomendaciones para mejorar los planes y programas de estudio de administra  
ción escolar.

2.2.3.2 Formular recomendaciones para mantener cons  
tantemente actualizados a los administrado-  
res escolares.

2.3 DIAGRAMA DE INVESTIGACION

V.I.

V.D.





## 2.4 HIPOTESIS

### 2.4.1 Hipótesis generales alternativas y operacionales

$H_1$  - Existen diferencias significativas entre el perfil académico-profesional óptimo y el perfil académico profesional real del administrador escolar, que le impiden el logro de los objetivos de la Educación Básica y la satisfacción de las necesidades educativas básicas de la comunidad.

$H_2$  - No existen diferencias significativas entre el perfil académico profesional óptimo y el perfil académico-profesional real del administrador escolar, que le impidan el logro de los objetivos de la Educación básica, y la satisfacción de las necesidades educativas básicas de la comunidad.

### 2.4.2 Hipótesis de Trabajo

$H_1$  - El conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presenta diferencias significativas con relación al considerado como óptimo.

- H<sub>2</sub> - El conocimiento de la realidad escolar y comunitaria que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presenta diferencias significativas con relación al considerado como óptimo.
- H<sub>3</sub> - Las habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas.
- H<sub>4</sub> - Las habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas.
- H<sub>5</sub> - Las habilidades metodológicas para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas.

- H<sub>6</sub> - Las actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas.
- H<sub>7</sub> - Las actitudes con respecto a los mecanismos de participación, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas.

## 2.5 VARIABLES

### 2.5.1 Variables Independientes

- H<sub>1</sub> - Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa.
- H<sub>2</sub> - Conocimiento de la realidad escolar y comunitaria.
- H<sub>3</sub> - Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria.

H<sub>4</sub> - Habilidad metodológica para el manejo de los mecanismos de participación.

H<sub>5</sub> - Habilidad metodológica para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística.

H<sub>6</sub> - Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria.

H<sub>7</sub> - Actitudes con respecto a los mecanismos de participación.

#### 2.5.2 Variable Dependiente

Desempeño profesional óptimo del administrador escolar.

#### 2.6 POBLACION Y MUESTRA

La población (N) del marco muestral de este estudio, está constituida por maestros de aula<sup>51/</sup> de las escuelas

---

<sup>51/</sup> Se incluyen aquí, a los profesores auxiliares que laboran en primero y Segundo Ciclos y a los Profesores de Planta que laboran en Tercer Ciclo.

oficiales de educación básica, pertenecientes a 26 núcleos educativos que funcionan en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, Sub-Región Central de Educación, (cfr. Tabla No. 1). Debido a la homogeneidad de la población, se decidió trabajar en un núcleo educativo, para lo cual se seleccionó el núcleo número dos, utilizando la técnica del muestreo aleatorio simple, con el propósito de que los maestros de cada uno de los 26 núcleos tuvieran la misma probabilidad de entrar en la muestra<sup>52/</sup>. Dicho núcleo, si bien es urbano, desde el punto de vista geográfico, presenta algunas características rurales debido, en parte, al origen de sus moradores, usuarios de los servicios de las escuelas oficiales. Comprende las colonias: Roma, Las Palmas, San Benito, el Manguito, San Francisco, ubicadas en el sector sur poniente de la Zona Metropolitana de San Salvador (cfr. Anexo No. 4).

En este núcleo funcionan trece escuelas que ofrecen Educación Básica y/o Parvularia, en jornada diurna: entre ellas, siete son escuelas oficiales (que son administradas por el Estado), y seis escuelas particulares (que no son administradas por el Estado). De las siete escuelas oficiales, seis ofrecen Educación Básica y una Educación Parvularia.

---

<sup>52/</sup> Carlos A. Godínez. Metodología de la Investigación: Los Problemas del Método. Tomo I. Editorial Universitaria, Universidad de El Salvador.

TABLA No. 1

DISTRIBUCION DE MAESTROS DE AULA DE ESCUELAS OFICIALES DE EDUCACION BASICA, SEGUN NUCLEO EDUCATIVO, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR; SUB-REGION CENTRAL DE EDUCACION 1984

No. DEL NUCLEO	S E D E	MAESTROS DE AULA
1.	E.U.M.Unif. "Concha Vda. de Escalón"	92
2.	Parvularia "San Benito"	77
3.	E.U.M. "Nicolás J. Bran"	62
4.	E.U.M. Unif. "República de Honduras"	57
5.	E.U.M. Unif. "Gral. Ramón Beloso"	96
6.	T.C.E.B. "General Manuel José Arce"	114
7.	E.U.M.Unif."Prof.Romilia Silva de Rodríguez"	75
16.	E.U.M.Unif. Experimental "Doctor Humberto Romero Alvergue"	85
17.	E.U.M. Unificada "José Simeón Cañas"	81
18.	E.U.M. Unificada "Jorge Lardé"	181
19.	E.U.M. "República del Paraguay"	71
20.	E.U.Unificada de Niñas "Abraham Lincoln"	123
21.	E.Unificada "Antonia Mendoza"	128
22.	E.U.M.Unificada "Francisco Campos"	73
23.	E.U.M.Unificada "5 de noviembre"	104
33.	E.U.M. "Alberto Masferrer"	222
34.	E.U.M. Unificada "República de Nicaragua"	92
35.	E.U. Unificada "Juana López"	84
36.	E.U. de Varones "Joaquín Rodezno"	104
37.	E.U. M. "Barrio Belén"	65
38.	E.Unificada de Niñas "República del Ecuador"	96
39.	E.U.M.Unif. "Juan Rafael Mora"	126
40.	E.U. de Varones "República de Chile"	142
41.	E.Unificada "Constitución 1950"	87
42.	E.Unificada de Niñas "Cecilia Chery"	76
43.	E.U.M. Unificada "República de Panamá"	111
T O T A L		2624

Fuente: Departamento Técnico de la Dirección Sub-Regional Central de Educación Básica. San Salvador, Departamento de San Salvador.



En las seis escuelas oficiales de Educación Básica, laboran setenta y siete maestros de aula, concebidos éstos como profesionales de la educación, que realizan actividades educativas en relación directa con estudiantes, y que están bajo la autoridad o dirección de un administrador escolar. En tal sentido, la muestra (n), está constituida por 77 maestros de aula de escuelas oficiales de Educación Básica del Núcleo Educativo No. 2, antes descrito. (cfr. Tabla No. 2).

En esta investigación excluimos las escuelas particulares, porque éstas gozan de cierta autonomía y los administradores de las mismas, se sujetan a un régimen normativo interno bastante diferente al de las escuelas oficiales.

La decisión de tomar, en la investigación de campo, solamente a los maestros de aula, se debió a que éstos, por razón de su cargo, reciben la influencia directa de la acción profesional del administrador escolar; además, tienen oportunidad de observar el desempeño profesional del administrador escolar, a nivel institucional y comunal. Estas condiciones permiten que el maestro de aula tenga una apreciación más objetiva sobre el desem-

peño de dicho profesional, lo que hace más confiables los resultados de la investigación. Sin embargo, a los administradores de las seis escuelas oficiales de educación básica que comprende la muestra, se les administró entrevistas no estructuradas, algunos de cuyos resultados están incluidos en el Capítulo I de este informe.

## 2.7 ETAPAS DE LA INVESTIGACION E INSTRUMENTOS DE EVALUACION

La investigación bibliográfica cubrió las siguientes etapas:

- 1a. Estudio exploratorio inicial consistente en la identificación y búsqueda de información relativa a antecedentes y conceptualización teórica del problema;
- 2a. Búsqueda de información en torno a la visión que se tiene del administrador escolar del nivel básico, desde el punto de vista de su especialidad;

TABLA No. 2

DISTRIBUCION DE MAESTROS DE AULA DE ESCUELAS OFICIALES DE EDUCACION BASICA, DEL NUCLEO EDUCATIVO No. 2: ESCUELA PARVULARIA "SAN BENITO", MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, SUB-REGION CENTRAL DE EDUCACION 1984

E S C U E L A S	MAESTROS DE AULA
1. E.U.M. Unificada "Juan Ramón Jiménez No. 1"	19
2. E.U.M. Unificada "Juan Ramón Jiménez No. 2"	18
3. E.U.M. No. 1 "Colonia Roma"	9
4. E.U.M. No. 2 "Colonia Roma"	11
5. E.U.M. No. 1 "Colonia Las Palmas"	9
6. E.U.M. No. 2 "Colonia Las Palmas"	11
T O T A L	77

Fuente: Dirección del Núcleo Educativo No. 2. Municipio de San Salvador.

- 3a. Determinación de roles que debe asumir el administrador escolar, o sea "lo que debe ser" a partir de la interpretación de la visión que de él se tiene, y de los conocimientos, habilidades metodológicas y actitudes, considerados empíricamente indispensables para su desempeño profesional eficiente; y
  
- 4a. Definición de conocimientos, habilidades metodológicas y actitudes, que debe evidenciar el administrador escolar, con relación a los roles (perfil teórico).

La investigación de campo se realizó de acuerdo a los siguientes pasos:

- 1o. Elaboración de un cuestionario de opinión y de una hoja de codificación múltiple. (cfr. Anexo No. 5);
- 2o. Aplicación del cuestionario, en forma de ensayo, a diez maestros de aula, pertenecientes a un núcleo educativo distinto del núcleo dos;
- 3o. Elaboración del cuestionario definitivo y reproducción;
- 4o. Explicación del cuestionario y de la técnica a seguir, al equipo entrevistador;
- 5o. Aplicación del cuestionario a la muestra indicada;
- 6o. Procesamiento y análisis de los datos recolectados, para la obtención de las diferencias entre "lo que debe ser"

- y "lo que realmente es" el administrador escolar;
- 7o. Prueba de las hipótesis de trabajo; y
  - 8o. Conformación del perfil real aproximado del administrador escolar de escuelas oficiales de educación básica del núcleo educativo número dos, del municipio de San Salvador.

El cuestionario de opinión, precodificado y estructurado evalúa las tres áreas de desempeño del administrador escolar, consideradas en el perfil académico-profesional teórico. Previamente a dichas áreas, en el cuestionario se evalúan algunos datos personales y profesionales de cada uno de los maestros entrevistados, (cfr. Anexo No.6). A través de la evaluación de las tres áreas de desempeño se obtuvo información sobre la actuación profesional del administrador escolar, en función de los roles que establece el perfil académico-profesional teórico, los cuales se concretizan en las categorías del perfil: eficiencia, racionalidad, criticidad y eticidad. El cuestionario de opinión propiamente dicho, se construyó de acuerdo a la siguiente distribución:

Conocimiento de la teoría pedagógica y  
administrativa y de la realidad escolar  
y comunitaria.

34 % 31 ítems

Habilidades metodológicas para el tra  
tamiento de la realidad escolar y comu  
nitaria; pra el manejo de los mecanis-  
mos de participación; y para el desarro  
llo de una acción educativa científica  
y humanística. 43 % 40 ítems

Actitudes con respecto a la realidad es  
colar y comunitaria y a los mecanismos  
de participación. 23 % 21 ítems

Aún cuando en la distribución anterior suman 92 ítems, el cues  
tionario propiamenté dicho consta de 70, debido a que hay 22  
ítems que son comunes a dos o tres de las áreas de desempeño  
evaluadas. La asignación de porcentajes a cada una de las á-  
reas de desempeño, se hizo tomando en consideración la canti-  
dad de variables que evalúa cada área y la extensión de los  
mismos; así como el criterio de que en el desempeño del admi-  
nistrador escolar, es fundamental la habilidad que posea, tan  
to para llevar a la práctica los conocimientos teóricos, como  
para adoptar actitudes que favorezcan una actuación eficiente.  
Estos criterios dieron base para evaluar con mayor, amplitud  
las habilidades metodológicas; y con menor amplitud los cono-  
cimientos y las actitudes del administrador escolar. La dis-  
tribución porcentual se hizo, además, con el objeto de facili  
tar los cálculos y de obtener una información más o menos equi





librada y relevante para el presente trabajo. Tampoco se quiere dar a entender la carencia de interrelación entre las tres áreas evaluadas; al contrario, se relacionan muy estrechamente, prueba de ello es que algunos ítems son comunes para varias áreas. Los datos así obtenidos fueron vaciados en una hoja de codificación múltiple.

## 2.8 PROCESO ESTADISTICO

Una de las pruebas estadísticas no paramétricas utilizadas para aprobar o rechazar hipótesis, en investigaciones con pequeñas muestras, es la distribución Chi-cuadrado, simbolizada por la letra griega  $\chi$ , elevada al cuadrado, así  $\chi^2$ . Chi-cuadrado es una prueba que mide el significado de las diferencias entre categorías, lo cual permite darles una interpretación amplia. En el presente caso, mide el significado de las diferencias entre el perfil académico-profesional teórico u óptimo y el perfil académico-profesional real del administrador escolar, y comprueba la significación de dichas diferencias. En esta investigación utilizamos la prueba Chi-cuadrado porque es la prueba estadística que más se adecua a las características de este estudio: se trata de comprobar la existencia e inexistencia de diferencias significativas entre el perfil óptimo o teórico y el perfil real, sobre la base de las opiniones de un grupo de

maestros de aula <sup>53/</sup>. Las opiniones han generado respuestas observadas y respuestas esperadas, lo cual permite aprobar o rechazar las hipótesis planteadas. Con el objeto de aprobar o rechazar las hipótesis, se tabulan numéricamente, los datos arrojados por el cuestionario de opinión, en términos de frecuencias observadas ( $f_o$ ) y de frecuencias esperadas ( $f_e$ ), en tablas de contingencia, para medir la discrepancia existente entre dichas frecuencias, mediante la prueba Chi-cuadrado ( $X^2$ ), dada por la fórmula: 
$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para interpretar la prueba Chi-cuadrado ( $X^2$ ) es preciso establecer el nivel de significación (NS), el cual, para esta investigación es NS = 0.05. Esto significa que el valor de  $X^2$  crítica al nivel de significación 0.05 y a un grado de libertad, es 3.84, o sea:  $X^2$  crítica = 3.84 (según la Tabla de Valores Críticos de Chi-cuadrado para Pruebas de dos Extremos). Los valores de  $X^2$  de cada una de las variables evaluadas en el cuestionario de opinión, se comparan con el valor de  $X^2$  crítica <sup>54/</sup>, para determinar si aquél es mayor, igual o menor que éste. Si el valor de  $X^2$ , es mayor que el valor de  $X^2$  crítica, se rechaza la hipótesis nula ( $H_o$ ) correspondiente a cada una de las hipótesis de trabajo, y se aceptan éstas últimas. La aplicación de la prueba Chi-cuadrado se hace para cada una

---

<sup>54/</sup> Por trabajarse la  $X^2$  con hipótesis nulas, la  $X^2$  crítica se obtuvo, en la tabla respectiva en forma bilateral.

de las hipótesis. Se aplica la corrección de Yates, pues "en general, la corrección de Yates se hace solamente cuando el número de grados de libertad es 1"<sup>55/</sup>. En el presente estudio el grado de libertad ( $\alpha$ ), en cada una de las tablas de contingencia es  $\alpha = 1$ , el cual se obtiene mediante la fórmula:

$$\alpha = (f - 1)(c - 1)$$

Donde:  $\alpha$  = grado de libertad

f = número de filas de la tabla de contingencia; y

c = número de columnas de la tabla de contingencia.

Con la corrección de Yates la fórmula de Chi-cuadrado es la siguiente:

$$\chi^2_{\text{(corregida)}} = \frac{(\sqrt{o - e} - 0.5)^2}{e}$$

Donde: o = frecuencia observada;

e = frecuencia esperada; y

0.5 = corrección de Yates

---

<sup>55/</sup> Murray y R. Spiegel. Estadística. Teoría y Problemas Resueltos. Serie Schaum, Cía. Impresora y Editora Futura, S. A. México, 1983, p. 203.

CAPITULO III  
RESULTADO DE LA INVESTIGACION

## CAPITULO III

### 3.0 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Los datos obtenidos mediante el cuestionario de opinión se tabulan numéricamente en tablas de contingencia, en los cuales se presentan los resultados de esta investigación.

En la Tabla No. 3, se plantean las frecuencias observadas en cada variable, para el perfil académico-profesional óptimo o teórico, las que están dadas por la suma de la mayor ponderación teóricamente obtenible en cada una de las variables del cuestionario de opinión. Las frecuencias observadas en cada una de las variables, para el perfil académico-profesional real, están constituidos por la media aritmética ( $\bar{X}$ ) del puntaje obtenido en cada variable, del cuestionario de opinión ( $\bar{X} = \sum \frac{X}{n}$ ); se pueden apreciar en la Tabla No. 4. Las frecuencias esperadas en cada variable, para ambos perfiles, se obtienen de la semisuma de las frecuencias observadas para el perfil óptimo o teórico más las frecuencias observadas para el perfil real. Para obtenerlas se divide cada uno de los totales verticales, de la Tabla No. 5. En la Tabla No. 6, puede apreciarse lo que representan las frecuencias observadas para cada variable, del perfil real, con relación a las frecuencias observadas para cada variable del perfil óptimo o teórico. Esta relación está dada en términos de porcentajes. La prueba de cada una de las hipótesis y su respectivo análisis se demuestra en las Tablas Nos. 7 al 13.

TABLA No. 3

PUNTAJE MAXIMO ASIGNADO A CADA UNA DE LAS VARIABLES EVALUADAS EN EL CUESTIONARIO DE OPINION (OPTIMO)

VARIABLES	PUNTAJE MAXIMO
Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa.	75
Conocimiento de la realidad escolar y comunitaria.	18
Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria.	24
Habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación.	42
Habilidades metodológicas para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística.	54
Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria	30
Actitudes respecto a los mecanismos de participación.	33



TABLA No. 4

PUNTAJE OBTENIDO EN CADA UNA DE LAS VARIABLES EVALUADAS EN EL CUESTIONARIO DE OPINION Y LA MEDIA ARITMETICA RESPECTIVA (n=77)

VARIABLES	PUNTAJE OBTENIDO POR VARIABLE	MEDIA ARITMETICA ( $\bar{X}$ )
Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa,	2434	32
Conocimiento de la realidad escolar y comunitaria,	1525	6
Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria,	697	9
Habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación,	1463	19
Habilidades metodológicas para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística.	1775	23
Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria,	915	12
Actitudes con respecto a los mecanismos de participación,	1191	15

TABLA No. 5

FRECUENCIAS OBSERVADAS PARA LOS PERFILES ACADEMICO-PROFESIONALES OPTIMO Y REAL, SEGUN EL CUESTIONARIO DE OPINION (n = 77).

TIPO DE PERFIL ACADEMICO-PROFESIONAL	VARIABLES*							TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	
OPTIMO O TEORICO	75	18	24	42	54	30	33	276
REAL	32	6	9	19	23	12	15	116
TOTAL	107	24	33	61	77	42	48	392

(\*) Identificación de las Variables:

A = Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa.

B = Conocimiento de la realidad escolar y comunitaria.

C = Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria.

D = Habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación.

E = Habilidades metodológicas para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística.

F = Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria.

G = Actitudes con respecto a los mecanismos de participación.

TABLA No. 6

REPRESENTACION PORCENTUAL DE LA MEDIA ARITMETICA DEL PUNTAJE OBTENIDO (REAL) CON RESPECTO AL PUNTAJE MAXIMO (OPTIMO)

VARIABLES	PUNTAJE MAXIMO (OPTIMO)	MEDIA ARITMETICA PUNTAJE REAL	MEDIA ARITMETICA CON RESPECTO AL PUNTAJE MAXIMO
Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa.	75	32	43 %
Conocimiento de la realidad escolar y comunitaria.	18	6	33 %
Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria.	24	9	38 %
Habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación.	42	19	45 %
Habilidades metodológicas para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística.	54	23	43 %
Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria.	30	12	40 %
Actitudes con respecto a los mecanismos de participación.	33	15	45 %

TABLA No. 7

RELACION ENTRE LOS CONOCIMIENTOS OPTIMOS DE LA TEORIA PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA Y LOS CONOCIMIENTOS REALES DE LA TEORIA PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO PROFESIONAL	fo	fe	$\frac{(fo - fe / -0.5)^2}{e}$	x <sup>2</sup>
OPTIMO O TEORICO	75	53.5	$\frac{(75 - 53.5 / -0.5)^2}{53.5}$	8.24
REAL	32	53.5	$\frac{(32 - 53.5 / -0.5)^2}{53.5}$	9.04
TOTAL	107	107		17.28

$$x^2_{\text{crítica}} = 3.84 < x^2_{\text{obtenida}} = 17.28$$

Según la tabla anterior, la x<sup>2</sup> obtenida resulta mayor que la x<sup>2</sup> crítica con nivel de significación 0.05 y 1 grado de libertad, lo cual permite rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>- El conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, no presenta diferencias significativas con relación al considerado como óptimo); demostrándose que hay diferencias estadísticamente significativas entre el conocimiento óptimo de la teoría pedagógica y administrativa, que debería tener el administrador escolar, y el conocimiento que realmente demuestra poseer sobre dicha teoría,

TABLA N<sup>o</sup>. 8

RELACION ENTRE EL CONOCIMIENTO OPTIMO DE LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA Y EL CONOCIMIENTO REAL DE LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL,	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	$\frac{(f_{oe} - 0,5)^2}{e}$	X <sup>2</sup>
OPTIMO O TEORICO	18	12	$\frac{(18-12/-0,5)^2}{12}$	2,52
REAL	6	12	$\frac{(16-12/-0,5)^2}{12}$	3,52
TOTAL	24	24		6,04

$$X^2_{\text{crítica}} = 3,84 < X^2_{\text{obtenida}} = 6,04$$

En la tabla anterior se demuestra que la X<sup>2</sup> obtenida resulta mayor que la X<sup>2</sup> crítica con un nivel de significación 0,05 y 1 grado de libertad, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>-El conocimiento de la realidad escolar y comunitaria que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, no presenta diferencias significativas con relación al considerado como óptimo); demostrándose que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los conocimientos óptimos de la realidad escolar y comunitaria que debería tener el administrador escolar y los conocimientos que realmente posee de dicha realidad.

TABLA No. 9

RELACION ENTRE LA HABILIDAD METODOLOGICA OPTIMA PARA EL TRATAMIENTO DE LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA Y LA HABILIDAD METODOLOGICA REAL PARA EL TRATAMIENTO DE LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO - PROFESIONAL	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	$\frac{( o-e  - 0.5)^2}{e}$	x <sup>2</sup>
OPTIMO O TEORICO	24	16.5	$\frac{( 24-16.5  - 0.5)^2}{16.5}$	2.96
REAL	9	16.5	$\frac{( 9-16.5  - 0.5)^2}{16.5}$	3.87
TOTAL	33	33		6.83

$$x^2_{\text{crítica}} = 3.84 < x^2_{\text{obtenida}} = 6.83$$

La x<sup>2</sup> obtenida resulta mayor que la x<sup>2</sup> crítica con nivel de significación 0.05 y 1 grado de libertad, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>- las habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria, que evidencia el administrador escolar en el desempeño de sus funciones profesionales, no presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas). Esto significa que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las habilidades metodológicas que debería tener el administrador escolar para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria y las habilidades metodológicas que realmente posee para el tratamiento de dicha realidad.



TABLA No. 10

RELACION ENTRE LA HABILIDAD METODOLOGICA OPTIMA PARA EL MANEJO DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION Y LA HABILIDAD METODOLOGICA REAL PARA EL MANEJO DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	$\frac{(f_o - f_e / n)^2}{e}$	x <sup>2</sup>
OPTIMO O TEORICO	42	30.5	$\frac{(42 - 30.5 / 0.5)^2}{30.5}$	3.96
REAL	19	30.5	$\frac{(19 - 30.5 / 0.5)^2}{30.5}$	4.72
TOTAL	61	61		8.68

$$x^2_{\text{crítica}} = 3.84 < x^2_{\text{obtenida}} = 8.68$$

La x<sup>2</sup> obtenida es mayor que la x<sup>2</sup> crítica con nivel de significación 0.05 y 1 grado de libertad, lo que permite rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub> = Las habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, no presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas). Lo anterior demuestra que si existen diferencias estadísticamente significativas entre las habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación que debería tener el administrador escolar y las habilidades metodológicas que realmente tiene para el manejo de dichos mecanismos.

TABLA No. 11.

RELACION ENTRE LA HABILIDAD METODOLOGICA OPTIMA PARA EL DESARROLLO DE LA ACCION EDUCATIVA CIENTIFICA Y HUMANISTICA Y LA HABILIDAD METODOLOGICA REAL PARA EL DESARROLLO DE LA ACCION EDUCATIVA CIENTIFICA Y HUMANISTICA

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL	fo	fe	$\frac{(fo - fe - 0.5)^2}{e}$	$\chi^2$
OPTIMO O TEORICO	54	38.5	$\frac{(54 - 38.5 - 0.5)^2}{38.5}$	5.84
REAL	23	38.5	$\frac{(23 - 38.5 - 0.5)^2}{38.5}$	6.24
TOTAL	77	77		12.08

$$\chi^2_{\text{crítica}} = 3.84 < \chi^2_{\text{obtenida}} = 12.08$$

Según la tabla anterior, la  $\chi^2$  obtenida es mayor que la  $\chi^2$  crítica con nivel de significación 0.05 y 1 grado de libertad, lo que permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$  = Las habilidades metodológicas para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, no presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas). Esto demuestra que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las habilidades metodológicas para el desarrollo de la acción educativa científica y humanística que debería tener el administrador escolar y las habilidades metodológicas que realmente tiene para el desarrollo de dicha acción educativa.

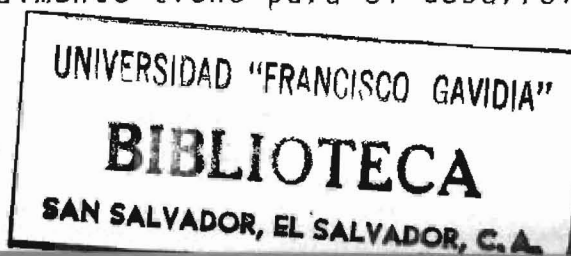


TABLA No, 12

RELACION ENTRE LAS ACTITUDES OPTIMAS CON RESPECTO A LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA Y LAS ACTITUDES REALES CON RESPECTO A LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	$\frac{(o-e/-0.5)^2}{e}$	X <sup>2</sup>
OPTIMO O TEORICO	30	21	$\frac{(/30-21/-0.5)^2}{21}$	3.44
REAL	12	21	$\frac{(/12-21/-0.5)^2}{21}$	3.44
TOTAL	42	42		6.88

$$X^2_{\text{crítica}} = 3.84 < X^2_{\text{obtenida}} = 6.88$$

La X<sup>2</sup> obtenida resulta mayor que la X<sup>2</sup> crítica con nivel de significación 0,05 y 1 grado de libertad, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>- Las actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, no presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptima). Lo anterior permite afirmar que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria, que debería adoptar el administrador escolar y las actitudes que adopta realmente con respecto a dicha realidad.

TABLA No. 13

RELACION ENTRE LAS ACTITUDES OPTIMAS CON RESPECTO A LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION Y LAS ACTITUDES REALES CON RESPECTO A LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION

TIPO DE PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	$\frac{(\text{fo}-\text{fe} - 0,5)^2}{e}$	X <sup>2</sup>
OPTIMO O TEORICO	33	24	$\frac{(\text{33}-24/-0,5)^2}{24}$	3,01
REAL	15	24	$\frac{(\text{15}-24/-0,5)^2}{24}$	3,76
TOTAL	48	48		6,77

$$X^2_{\text{crítica}} = 3,84 < X^2_{\text{obtenida}} = 6,77$$

La X<sup>2</sup> obtenida resulta mayor que la X<sup>2</sup> crítica con nivel de significación 0.05 y 1 grado de libertad, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>- Las actitudes con respecto a los mecanismos de participación, que el administrador escolar evidencia en el desempeño de sus funciones profesionales, no presentan diferencias significativas con relación a las consideradas como óptimas). Esto demuestra que sí hay diferencias estadísticamente significativas entre las actitudes con respecto a los mecanismos de participación que debería adoptar el administrador escolar y las actitudes con respecto a los mecanismos de participación que realmente adopta.

3.1 PERFIL ACADEMICO - PROFESIONAL REAL APROXIMADO DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR.

Sobre la base de los resultados de la investigación de campo, se diseña el siguiente perfil académico-profesional real aproximado, del administrador escolar de las escuelas de educación básica oficiales, en el núcleo educativo No. 2 del Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, Sub-Región Central de Educación.

AREA UNO: Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa y de la realidad escolar y comunitaria.

Comportamientos Observados:

Demuestra muy poco, que conoce la estructura del sistema educativo nacional.

Pocas veces integra acciones escolares con las acciones comunitarias.

No da ni recibe iniciativas y decisiones para los niveles superiores del servicio.

Muy raras veces evidencia la práctica de una administra  
ción institucional acorde con los objetivos de la educación  
básica.

Propicia un ambiente deficiente, para que maestros, alumnos  
y padres de familia se manifiesten libremente.

Instruye deficientemente a sus subordinados, en cuanto  
al trabajo que deben realizar.

Practica mucho la improvisación en su trabajo.

Muy raras veces organiza su trabajo teniendo en cuenta  
las potencialidades profesionales de sus subordinados, de  
la comunidad y la disponibilidad de recursos.

No integra convenientemente las personas y las cosas.

Ejerce la dirección basándose principalmente en la autori  
dad jurídica.

Realiza un control muy deficiente, de las actividades es-  
colares.

No realiza una evaluación sistemática de las actividades,  
en función del logro de objetivos y metas.

No supervisa el desarrollo del currículum escolar.

Utiliza muy pocas técnicas grupales en el desarrollo de ac  
tividades.

Raras veces pone en práctica la disciplina positiva.

No aplica los principios administrativos en el campo educación  
al.



No demuestra el conocimiento de las etapas del proceso de administración escolar.

No demuestra el conocimiento de los fundamentos doctrinarios del sistema educativo nacional y de los objetivos de la educación básica.

No demuestra el conocimiento de los efectos que producen los éxitos y fracasos en la personalidad del educando.

No demuestra que conoce el plan y los programas de estudio del nivel de educación básica.

Demuestra muy poca capacidad para desarrollar adecuadamente a los educandos, maestros y comunidad.

No aprovecha las formas de relación social de la comunidad para organizar el trabajo escolar.

Incluye en su trabajo algunos aspectos que la comunidad desea mejorar, y que pueden mejorarse con ayuda de la escuela.

No estimula el incremento de ingresos y el hábito del ahorro en las familias de la comunidad.

No acostumbra tratar en su trabajo los problemas socioeconómicos de la comunidad.

No estimula a la comunidad para que participe en las actividades escolares y extraescolares.

Hace muy poco uso de la infraestructura y de los servicios de la comunidad y no promueve el mejoramiento de los mismos.

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"  
**BIBLIOTECA**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

AREA DOS: Habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria; para el manejo de los mecanismos de participación; y para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística.

Comportamientos observados:

No aprovecha las formas de relación social de la comunidad en la organización del trabajo escolar.

Incluye en su trabajo algunos aspectos comunales que son susceptibles de mejorarlos con ayuda de la escuela.

No orienta a la comunidad para que ésta obtenga mejoras económicas y políticas, equitativas y progresistas.

No estimula el incremento de ingresos y el hábito de ahorro de las familias de la comunidad.

No trata en su trabajo los problemas sociales y económicos de la comunidad.

No estimula la participación de la comunidad en las actividades escolares y extraescolares.

Utiliza muy poco la infraestructura y los servicios de la comunidad y no promueve el mejoramiento de éstos.

En general, no orienta su trabajo hacia el mejoramiento de la vida familiar.

Es poco creativo y no estimula la creatividad de los de  
más.

Realiza muy pocas acciones tendientes a evitar las frus-  
traciones sociales.

Raras veces fomenta la organización y el desarrollo so-  
ciales.

Generalmente no es democrático en sus prácticas adminis-  
trativas.

Raras veces se integra en forma racional en la discusión  
y planteamiento de necesidades.

Muy pocas veces se integra racionalmente en la toma de de  
cisiones urgentes.

Demuestra limitaciones para el fomento de la superación  
individual y de grupo, con el propósito de combatir la de  
pendencia y el dominio.

Comparte la responsabilidad de la escuela, principalmente  
con los maestros; muy raras veces con los padres de fami-  
lia; y nunca con otra gente de la comunidad.

No participa en las decisiones administrativas del núcleo  
educativo.

Raras veces orienta al personal hacia la autoevaluación y  
la evaluación grupal.

Promueve muy poca participación de los padres de familia  
en las decisiones sobre la educación que requieren los hi  
jos de éstos.

Demuestra muy poca habilidad para el manejo de la estructura del sistema educativo nacional, en la acción educativa.

Descuida su proceso de actualización permanente.

Proporciona una atención deficiente a las diferencias individuales de los maestros y los alumnos.

Promueve un deficiente desarrollo de la creatividad y el espíritu de cambio en maestros y alumnos.

Generalmente no utiliza los resultados de investigaciones para mejorar el trabajo.

Promueve y mantiene una comunicación deficiente, bastante alejada de una práctica democrática y participativa.

Las instrucciones de trabajo que les da a sus subordinados no son claras y precisas.

Practica una acción educativa bastante improvisada.

Al organizar su trabajo, muy raras veces toma en cuenta las potencialidades profesionales de sus subordinados y de la comunidad, lo mismo que la disponibilidad de recursos.

No realiza una integración adecuada de personas y cosas. Sus funciones de dirección las basa más que todo en la autoridad jurídica.

Realiza un control muy deficiente sobre las actividades escolares.

No evalúa sistemáticamente las acciones educativas, en función del logro de objetivos y metas.

No supervisa el desarrollo del currículum escolar.

Utiliza muy pocas técnicas grupales en el desarrollo de su acción educativa.

Raras veces practica la disciplina positiva.

Raras veces mantiene la disciplina con aplicación juiciosa de sanciones.

No aplica los principios administrativos en la realización de sus acciones docentes.

AREA TRES: Actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria; y a los mecanismos de participación.

Comportamientos observados:

Manifiesta cierta indiferencia con respecto a la relación de los miembros de la comunidad con el medio ambiente y sus creencias religiosas, al ejecutar su trabajo.

No presta la debida atención a las diferentes manifestaciones y aspiraciones de la comunidad.

Demuestra poca sensibilidad ante las relaciones sociales y económicas de la comunidad.

Raras veces manifiesta respeto de las condiciones socioeconómicas de los alumnos, maestros y padres de familia y

da oportunidades igualitarias a cada grupo.

En general, no orienta su acción educativa hacia el me  
joramiento de la vida familiar.

Descuida la atención de las creencias, costumbres, traa  
· diciones, principios y valores de la comunidad.

Demuestra muy poco optimismo en su actuación profesional.

Asume muy pocas actitudes de cambio e innovación en sus  
actividades escolares y comunales.

No manifiesta en su trabajo la valorización de la cultu-  
ra local, nacional y universal.

Ofrece muy pocas oportunidades de participación libre de  
maestros, alumnos y padres de familia.

Da poca importancia a los comportamientos paternalistas,  
autoritarios, de dependencia y derrotistas de la comuni-  
dad.

Es muy tímido en sus actitudes críticas y autocríticas  
frente a sus iguales, superiores y subordinados. Princi-  
palmente con los segundos.

Generalmente se subordina ante las decisiones administraa  
tivas indiscutibles.

Promueve y mantiene un sistema de comunicación deficien-  
te, bastante alejado de una práctica democrática y partii  
cipativa.

Generalmente asume actitudes de cortesía, amabilidad y  
respeto con todos, sin hacer sentir superioridad ante los  
demás.



Raras veces mantiene la disciplina con aplicación juiciosa de sanciones.

En general, demuestra confianza en sí mismo.

Manifiesta poco entusiasmo en su trabajo y promueve poco trabajo cooperativo.

En resumen, el perfil académico-profesional real aproximado, es el siguiente:

1. Administrador Escolar con tendencias tradicionales, más teórico que práctico.
2. Deficiente interpretador e integrador de la teoría pedagógica y administrativa, debido al poco conocimiento de dicha teoría, principalmente en el nivel de la educación básica.
3. Conocedor limitado, más empírico que científico, de la realidad escolar y comunitaria.
4. Poco diestro para el análisis crítico de la realidad escolar y comunitaria.
5. Poco hábil para dinamizar la transformación positiva de la realidad escolar y comunitaria.
6. Deficiente promotor de la participación democrática de todos los que tienen relación con el proceso educativo, en la comunidad.
7. Poco hábil para dinamizar el desarrollo de una acción

educativa que tenga validez científica y que esté al servicio del hombre, en donde se integren acciones de docencia, de administración y de investigación educativas.

8. Deficiente enriquecedor y revitalizador del currículo escolar.

CAPITULO IV  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

4.1.1. Generales

4.1.1.1 En general, hay diferencias significativas entre el perfil académico-profesional teórico u óptimo del administrador escolar y el perfil académico profesional real de dicho funcionario.

4.1.1.2 El administrador escolar en servicio, evidencia un nivel muy bajo en el conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa, y de la realidad escolar y comunitaria, de la circunscripción donde está ubicada la institución educativa que dirige.

4.1.1.3 El administrador escolar en servicio, evidencia muy pocas habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria, para el manejo de los mecanismos de participación, y para el desarrollo de una acción educativa científfica y humanística.

4.1.1.4 El administrador escolar en servicio, evidencia un nivel deficiente en sus ac-titudes con respecto a la realidad esco-lar y comunitaria, y a los mecanismos de participación.

4.1.2. Específicas

4.1.2.1 Los conocimientos de la teoría pedagógica y administrativa, que evidencia el administrador escolar en servicio, repre-sentan el 43% de los considerados teóricamente deseables; indicando la existen-cia de diferencias significativas entre el desempeño óptimo y el desempeño real.

4.1.2.2 Los conocimientos de la realidad escolar y comunitaria, que evidencia el administrador escolar en servicio, representan el 33% de los considerados teóricamente deseables; demostrándose que existe una diferencia significativa entre el desem-peño óptimo y el desempeño real.

- 4.1.2.3 Las habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria, que evidencia el administrador escolar en servicio, representan el 38% de las habilidades metodológicas teóricamente deseables. Esto permite señalar la existencia de una significativa diferencia entre el desempeño óptimo y el desempeño real del administrador escolar.
- 4.1.2.4 Las habilidades metodológicas para el manejo de los mecanismos de participación, que evidencia el administrador escolar en servicio, representan el 45% de las consideradas teóricamente deseables; indicando que existen diferencias significativas entre el desempeño óptimo y el desempeño real del administrador escolar.
- 4.1.2.5 Las habilidades metodológicas para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística, que evidencia el administrador escolar en servicio, representa el 43% de las consideradas teóricamente deseables; lo cual in-



dica la existencia de diferencias significativas entre el desempeño óptimo y el desempeño real del administrador escolar.

- 4.1.2.6 Las actitudes con respecto a la realidad escolar y comunitaria, que adopta el administrador escolar en servicio, representan el 40% de las actitudes consideradas teóricamente deseables; demostrándose que existen diferencias significativas entre el desempeño óptimo del administrador escolar y su desempeño real.
- 4.1.2.7 Las actitudes con respecto a los mecanismos de participación, que adopta el administrador escolar en servicio, representan el 45% de las actitudes consideradas teóricamente deseables; esto demuestra que existen diferencias significativas entre el desempeño óptimo del administrador escolar y el desempeño real de dicho funcionario.

## 4.2 RECOMENDACIONES

### 4.2.1 Generales

1. Diseñar planes y programas de estudio de administración escolar, de tal manera que eliminen o reduzcan al mínimo las diferencias que se perciben entre una concepción teórica (Perfil Teórico u Optimo) y la concepción real (Perfil Real) del administrador escolar del nivel básico. Para lograrlo, los cursos deben comprender disciplinas que completen la formación científica de los futuros administradores y de los administradores en servicio, con el fin de prepararlos para el ejercicio de las funciones específicas del administrador escolar. Además, deberán incluirse en dichos cursos, disciplinas que les permitan ampliar su formación humanística y de liderazgo social.

En resumen, los cursos deberán facilitar a los administradores escolares, la comprensión de los problemas de transformación social, económica y cultural, sin perjuicio de los fundamentos científicos del proceso educativo y del conteni

do de los programas de enseñanza, en el grado que corresponde a la especialidad.

Las áreas básicas que deberán estudiarse son las siguientes:

- Conocimiento de la teoría pedagógica y administrativa y de la realidad escolar y comunitaria.
  - Desarrollo de habilidades metodológicas para el tratamiento de la realidad escolar y comunitaria; para el manejo de los mecanismos de participación; y para el desarrollo de una acción educativa científica y humanística.
  - Desarrollo de actitudes que favorezcan la transformación de la realidad escolar y comunitaria; y el uso adecuado de los mecanismos de participación.
2. El ingreso a los cursos de administración escolar, no deberá ser libre, sino en base a estudios referenciales de cada uno de los candidatos, relativos a la personalidad, aspecto físico, estudios anterioro

res y experiencia de trabajo en el campo educa  
tivo, principalmente en él área de la adminis-  
tración escolar.

3. El nombramiento de los administradores escola-  
res deberá realizarse sobre la base de tiempo de  
servicio prestado en funciones de un puesto inme-  
diato inferior y de la obtención de capacitación  
especializada en administración de la educación  
o en administración de la educación básica, ↓

#### 4.2.2. Específicas

1. Los programas deberán considerar los hechos y si  
tuciones de la teoría pedagógica y de la admini-  
stración y organización generales y de la edu-  
cación. Deberán prestar especial atención a los  
siguientes aspectos: conceptos, principios y cri  
terios pedagógicos; fundamentos doctrinarios del  
sistema educativo nacional; objetivos de la edu-  
cación básica; estructura y organización del sis  
tema educativo nacional; conceptos, principios y  
criterios de la administración general y de la  
aplicada a la educación,

2. En cuanto al área social, los programas deberán tratar, principalmente, temas como los siguientes: demografía, legislación, funciones de la familia, grupos sociales, estratificación social, dinámica de grupos, orientación educacional y social, comunicación social.
  
3. Los programas deberán desarrollar habilidades metodológicas para: observar, es decir, para percibir con precisión lo que ocurre en la realidad escolar y comunitaria y nacional e internacional; experimentar, para comprender lo que ocurre en la realidad escolar y comunitaria y nacional e internacional, y decidir el nivel de su participación en la superación de las deficiencias; comunicar, interactuar con maestros, estudiantes y comunidad en general, propiciando la participación democrática; diagnosticar, para poder apreciar la estructura de la realidad escolar y comunitaria y nacional e internacional; programar, definir objetivos y estrategias para el mejor tratamiento de la realidad escolar y comunitaria y para promover una participación democrática; evaluar, para conocer permanentemente el estado de avance

de las distintas acciones, tales como el rendimiento escolar, en función de logro de objetivos y metas en un ambiente de libertad y confianza; ésta debe auxiliarse de la investigación, puesto que la investigación le da validez a la evaluación; y para analizar críticamente la realidad escolar y comunitaria y nacional e internacional, propiciando un ambiente de libre participación de todos los involucrados en el proceso educativo.

El desarrollo de estas habilidades metodológicas requiere del concurso de varias disciplinas cognoscitivas y de una permanente confrontación entre la teoría y la práctica.

#### 4.2.3. Otras Recomendaciones

1. Los planes y programas de estudio de administración escolar deben ser viables, atractivos, económicamente factibles y responder a las necesidades objetivas de la realidad escolar y comunitaria y nacional. La viabilidad se refiere al hecho de que sean prácticos para quienes van diri-

gidos; lo atractivo se entiende en el sentido de que deben satisfacer necesidades reales de los usuarios; económicamente factibles, que tomen en cuenta las condiciones actuales para su realización, y las posibilidades de financiamiento; los programas además, deben ser elaborados de manera que respondan a las necesidades objetivas de la realidad que pretende ser transformada a través de la educación.

Para lograr estas características, los planes y programas de estudio de administración escolar, deben fundamentarse en los resultados que produzca un proceso permanente de investigación científica.

2. La planificación y realización de programas de administración escolar, debe basarse en la determinación clara de la distancia existente entre el punto evolutivo en que se encuentra el maestro aspirante, y el punto en que las nuevas situaciones requieren que esté, de modo que el maestro sienta que el programa le exige según sus capacidades.



3. Los planes y programas de estudio de administración escolar deben tener a la escuela como punto central de referencia, pues ésta constituye la situación específica de trabajo del administrador escolar, y constituye una agencia para el desarrollo de la comunidad, muy poderosa.
4. Los planes y programas de estudio de administración escolar deben ser diseñados y ejecutados por especialistas en administración escolar o de la educación, especialistas en currículo y psicólogos educacionales.
5. Para reducir al mínimo el posible desgaste físico y emocional de los estudiantes de administración escolar, es necesario balancear convenientemente el estudio teórico con la práctica, y además, equilibrar la intensidad y la extensión de los programas de estudio.
6. Los cursos de administración escolar deben promover la implantación de un nuevo modo de pensar y de nuevas actitudes, tanto en la vida institu

cional, como en el ambiente comunal. Los adm  
nistradores escolares deben contribuir a que  
las comunidades depositen su fe en los servi-  
cios de la educación, como medio de mejoramient  
o social, con sentido democrático.

7. Con miras a mantenerse permanentemente actualii  
zados, los administradores escolares deben com  
partir sus experiencias entre sí, y con los en-  
cargados de otros servicios sociales; deben a-  
prender a trabajar en equipos; deben asistir a  
cursos anuales de actualización, formulados so  
bre la base del diagnóstico de las necesidades  
o carencias académico-profesionales sentidas  
durante el período lectivo. También deben pro  
gramarse cursillos especializados, para desa-  
rollarlos a lo largo del período lectivo. En  
todo caso la capacitación permanente debe basars  
e en un plan diseñado de acuerdo con las reco-  
mendaciones aquí propuestas y enmarcado por el  
contexto de un programa nacional de capacita-  
ción docente.
8. Finalmente consideramos necesario recomendar una

actualización permanente de los planes y programas de estudio de administración escolar, y con ellos, de los perfiles profesionales, de manera que respondan a las exigencias actuales de la educación. Las modestas aportaciones del presente trabajo, podrían servir de base para iniciar la preparación de administradores escolares, previa estructuración de sus perfiles, que actúen como auténticos líderes de la educación nacional.

B I B L I O G R A F I A

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"  
**BIBLIOTECA**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

## B I B L I O G R A F I A

- (1) AVOLIO DE COLS, Susana. Planeamiento del Proceso de  
1976 Enseñanza-Aprendizaje. Ediciones Marymar. Buenos  
Aires, Argentina.
- (2) BRAMELD, Theodore. La Educación como Poder. Editorial  
1967 F. Trillas, S.A. México D.F.
- (3) CAÑETE ESCALONA, Félix. La Nuclearización Educativa:  
1982 Una Estrategia para el Cambio. Santiago, Chile.  
(Mimeografiado).
- (4) CENTRO DE CAPACITACION DOCENTE "EL MACARO". Taller Sub  
1982 regional sobre Innovaciones en la Formación y el  
Perfeccionamiento de Educadores en Zona Rurales.  
Turmero, Venezuela. (Mimeografiado).
- (5) CONSEJO INTERAMERICANO PARA LA EDUCACION, LA CIENCIA Y  
1980 LA CULTURA, CIECC. Rol de la Educación en el Desarrollo.  
Perspectivas de la Educación en la Década  
del Ochenta. XXV Reunión Ordinaria del Comité In-  
teramericano de Educación CIE. Washington, D.C.  
(Mimeografiado).

- (12) FILHO, Lourenço. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.  
1974
- (13) FRANCO DE MACHADO, Clara. Formación de Educadores. Una Propuesta para la Innoyación. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. (Mimeografiado).  
1982
- (14) GALACHO, Horacio R. Planeamiento Escolar. Fundamentos y Técnicas para la Elaboración de Planes por el Maestro. Cuaderno Pedagógico 26. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.  
1973
- (15) GODINEZ, Carlos A. Metodología de la Investigación: Los Problemas del Método. Tomo I. Editorial Universitaria, Universidad de El Salvador.  
1978
- (16) KAUFMAN, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Editorial Trillas. México.  
1983
- (17) KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración. Libros Mc Graw-Hill. México.  
1976
- (18) LABARCA, Guillermo y Otros. La Educación Burguesa. Editorial Nueva Imagen, S.A. México. D.F.  
1977

- (19) LA EDUCACION. Revista Interamericana de Desarrollo  
1979 Educativo No. 81. Año XXIII. Departamento de Asun-  
tos Educativos de la O.E.A. Washington, D.C.  
EE.UU.
- (20) LA EDUCACION. Revista Interamericana de Desarrollo E  
1981 ducativo No. 85, Año XXV. Departamento de Asun-  
tos Educativos. Organización de Estados America  
nos. Washington, D.C. EE.UU.
- (21) LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración Inte  
1975 gral. Ediciones Oasis, S.A. 1970. México.
- (22) LEMUS, LUIS Arturo. Administración. Dirección y Super  
1975 visión de Escuelas. Editorial Kapelusz, S.A. Ar-  
gentina.
- (23) LEMKE, Donal. Técnicas de Investigación. (Mimeogra -  
1975 fiado).
- (24) MINISTERIO DE EDUCACION. Seminario Nacional Sobre la  
1978 Reforma Educativa. Etapa Nacional. Catálogo de  
Documentos. San Salvador. El Salvador, C.A.



- (25) MINISTERIO DE EDUCACION. Ley General de Educación, Documento veintinueve de la Reforma Educativa. San Salvador, El Salvador, C.A.  
1972
- (26) MINISTERIO DE EDUCACION. Investigación Social. Dirección de Servicios Técnico-Pedagógicos. San Salvador, El Salvador, C.A. (Mimeografiado).  
1975
- (27) MINISTERIO DE EDUCACION. Documento Técnico 73-1. Proyecto de Desarrollo para Ciudad Normal "Alberto Masferrer". 1973-1977 (Documento de Trabajo). (Mimeografiado).  
1973
- (28) MINISTERIO DE EDUCACION. Programa Nacional de Capacitación Docente. Comisión Nacional de Capacitación Docente. (Mimeografiado).  
1984
- (29) MINISTERIO DE EDUCACION. 21 Puntos para una Nueva Estrategia de la Educación. San Salvador, El Salvador, C.A.  
1979
- (30) MINISTERIO DE EDUCACION. Desafíos para la Educación. Antes del Año 2000. Declaración de México. Ratificación de Belgrado. Recomendaciones de Quito. San Salvador, El Salvador, C.A.  
1981

- (31) MINISTERIO DE EDUCACION. Memoria de Labores, Años  
1978 1974 a 1978. Dirección de Publicaciones. San Sal  
vador, El Salvador, C.A.
- (32) MINISTERIO DE EDUCACION. Elementos del Plan Nacional  
1983 de Cultura y Educación 1983 - 2000. Oficina de  
Planeamiento y Organización (ODEPOR), Departament  
o de Planeamiento. San Salvador, El Salvador,  
C.A. (Mimeografiado).
- (33) MINISTERIO DE EDUCACION. Proyecto: Curso de Formación  
1980 de Administradores Escolares de Educación Básica.  
Ciudad Normal "Alberto Masferrer". El Salvador.  
C.A. (Mimeografiado).
- (34) MINISTERIO DE EDUCACION. Proyecto: Formación de Admi-  
1978 nistradores de Educación Básica. Ciudad Normal  
"Alberto Masferrer". El Salvador, C.A. (Mimeografi  
fiado).
- (35) MINISTERIO DE EDUCACION. El Sistema Educativo. Funda-  
1970 mentos Doctrinarios. Estructura. Planes y Program  
mas. Documento Tres de la Reforma Educativa. Di-  
rección de Publicaciones. San Salvador. El Salvad  
dor, C.A.

- (36) MINISTERIO DE EDUCACION. Proyecto Multinacional de  
1981 Desarrollo de Sistemas Nacionales de Capacita-  
ción Docentes. Experiencias de Capacitación Do-  
centes en Servicio. Lima, Perú.
- (37) MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. Políticas Referen-  
1977 tes a los Educadores. Informe General de la Con-  
ferencia, París, 26 - 29 noviembre 1974. Organi-  
zación de Cooperación y Desarrollo Económicos  
OCDE. Madrid, España.
- (38) MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA. Seminario Latinoame-  
1981 ricano sobre Regionalización de la Educación. In-  
forme Final. UNESCO - O.E.A. San José, Costa Ri-  
ca. (Mimeografiado).
- (39) PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investi-  
1978 gación en Ciencias Sociales. Siglo XXI Editores  
S.A. México, España, Argentina, Colombia.
- (40) PROGRAMA DE COOPERACION UNESCO/UNICEF. Necesidades  
1977 Educativas Básicas de la Población Rural del A-  
rea Centroamericana, Guatemala, C.A.
- (41) ROMERO PEÑAS y Otros. Sociología para Educadores. Edi-  
1978 torial Cincel, S.A. Madrid, España.

- (42) SACHS, Benjamín M. Administración y Organización Educa  
1972 cional. Un enfoque conductista. Editorial "El  
Ateneo". Buenos Aires. Argentina.
- (43) SANDER, Benno. La Administración Educa  
1973 rica Latina. Visión General. Washington, D.C. Or  
ganización de Estados Americanos.
- (44) SPIEGEL, Murray y R. Estadística. Teoría y Problemas  
1983 Resueltos. Serie Schaum. Cía. Impresora y Edito  
ra Futura, S.A. México.
- (45) VAN DALEN. Deobold B. y MEYER. William J. Manual de  
1974 Técnicas de Investigación Educa  
cional. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- (46) WILES, Kimbal. Técnicas de Supervisión para Mejores  
Escuelas. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México,  
D.F.

A N E X O S

DECRETO No. 31 DEL 28 DE JUNIO DE 1971 (CREACION DE  
CIUDAD NORMAL "ALBERTO MASFERRER", FRAGMENTO)

DECRETO No. 31 DEL 28 DE JUNIO DE 1971. (Creación de Ciudad Normal "Alberto Masferrer", Fragmento)\*.

Considerandos I y II y Artículos 1o. y 2o.

"I. Que las metas y objetivos de la Reforma Educativa, así como la misma evolución de las Ciencias de la Educación, exigen una transformación de las Instituciones destinadas a la Formación y Perfeccionamiento de Maestros, de manera que sus egresados respondan a las exigencias de modernización de la enseñanza".

"II. Que conviene evitar la dispersión de esfuerzos y recursos y estimular la concentración de los mismos de manera que se obtenga mayor productividad y eficiencia a través de una institución que reúna los mayores y mejores recursos posibles".

"Art. 1o. Créase el Centro de Estudios dependiente del Ministerio de Educación, que se denominará Ciudad Normal "Alberto Masferrer", en el cual se formará y se perfeccionará el personal Docente y Administrativo - Escolar que fuere necesario para el país".

"Art. 2o. Son funciones de esta Institución:

- a) Formar y perfeccionar maestros de primero, segundo y tercer ciclos de Educación Básica.
- b) .....
- c) Formar y perfeccionar Directores y Supervisores y otros Administradores Escolares".

---

(\* Tomado del Documento Técnico 73-1, Proyecto de Desarrollo para Ciudad Normal "Alberto Masferrer", 1973-1977. Oficina de Planeamiento y Organización. Ministerio de Educación. El Salvador, C.A.



FUNCIONES DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO

FUNCIONES DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO\*

Administrativas:

- 1- Presentar el Plan de Trabajo y presupuesto de la institución a la Dirección de Núcleo.
- 2- Administrar y utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales, financieros, bienes, muebles e inmuebles y demás recursos disponibles del centro educativo.
- 3- Servir de enlace entre el Centro Educativo, autoridades y comunidad, local para la formación del Comité Comunitario que promueva las acciones educativo-culturales.
- 4- Utilizar los recursos de la comunidad en beneficio del desarrollo de la misma.
- 5- Proporcionar toda la información necesaria a la auditoría del Ministerio de Educación en forma oportuna y confiable.
- 6- Proporcionar información estadística referente a alumnos, docentes e infraestructura del centro. En forma oportuna y confiable.
- 7- Mantener actualizado el inventario de los bienes de la escuela.

---

(\*) Tomado del Manual de Funciones, Dirección General de Educación Básica. Ministerio de Educación. San Salvador, junio de 1981.

Técnicas:

- 1- Orientar técnicamente al personal docente, alumnos y padres de familia.
- 2- Participar en la elaboración, revisión y adaptación del currículo de la localidad, en coordinación con los demás directores escolares de la misma comunidad.
- 3- Velar por el desarrollo del currículum de acuerdo a las disposiciones legales establecidas.
- 4- Desarrollar mecanismos de participación de la comunidad en sus propias decisiones educativas locales.
- 5- Coordinar con el Asesor Docente, la asistencia técnica de sus docentes.
- 6- Orientar y supervisar el desarrollo de los programas de estudio.
- 7- Propugnar por un proceso de evaluación científica, democrática, reflexiva y formativa para los educandos.

REFERENCIAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACION DOCENTE  
OFRECIDOS POR CIUDAD NORMAL "ALBERTO MASFERRER"  
MEMORIAS DE LABORES DEL MINISTERIO DE EDUCACION  
AÑOS 1974 - 1978 (FRAGMENTOS).

UNIVERSIDAD "FRANCISCO GAVIDIA"  
**BIBLIOTECA**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

REFERENCIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION DOCENTE OFRECIDOS POR CIUDAD NORMAL "ALBERTO MASFERRER". MEMORIA DE LABORES DEL MINISTERIO DE EDUCACION. AÑOS 1974 - 1978. (Fragmentos)\*.

1974-1975: Se dieron cursos cortos (de 10 días) para "Consejos de Directores de Circuitos".

1975-1976: "Se realizaron cursos de mediana duración (36 semanas), para directores en servicio"...

1976-1977: "El movimiento educativo actual del país exige además determinadas calidades docentes que no pueden alcanzarse sólo con los estudios de pre-grado. Este movimiento además de requerir un tipo de profesor con mentalidad moderna en el conocimiento de las ciencias y artes, necesita también, que tenga conciencia clara del rol que juega la educación en la transformación social y económica nacional. Todo esto hace que sea necesario mantener un buen programa de perfeccionamiento"... "en tal sentido en este año (1976), se ofreció entre otros, un curso para "Supervisión y Dirección de Educación Básica". referido a informar a supervisores y directores en servicio, "sobre las nuevas modalidades de formación de maestros y actualizados en estrategias eficaces de administración educacional"....

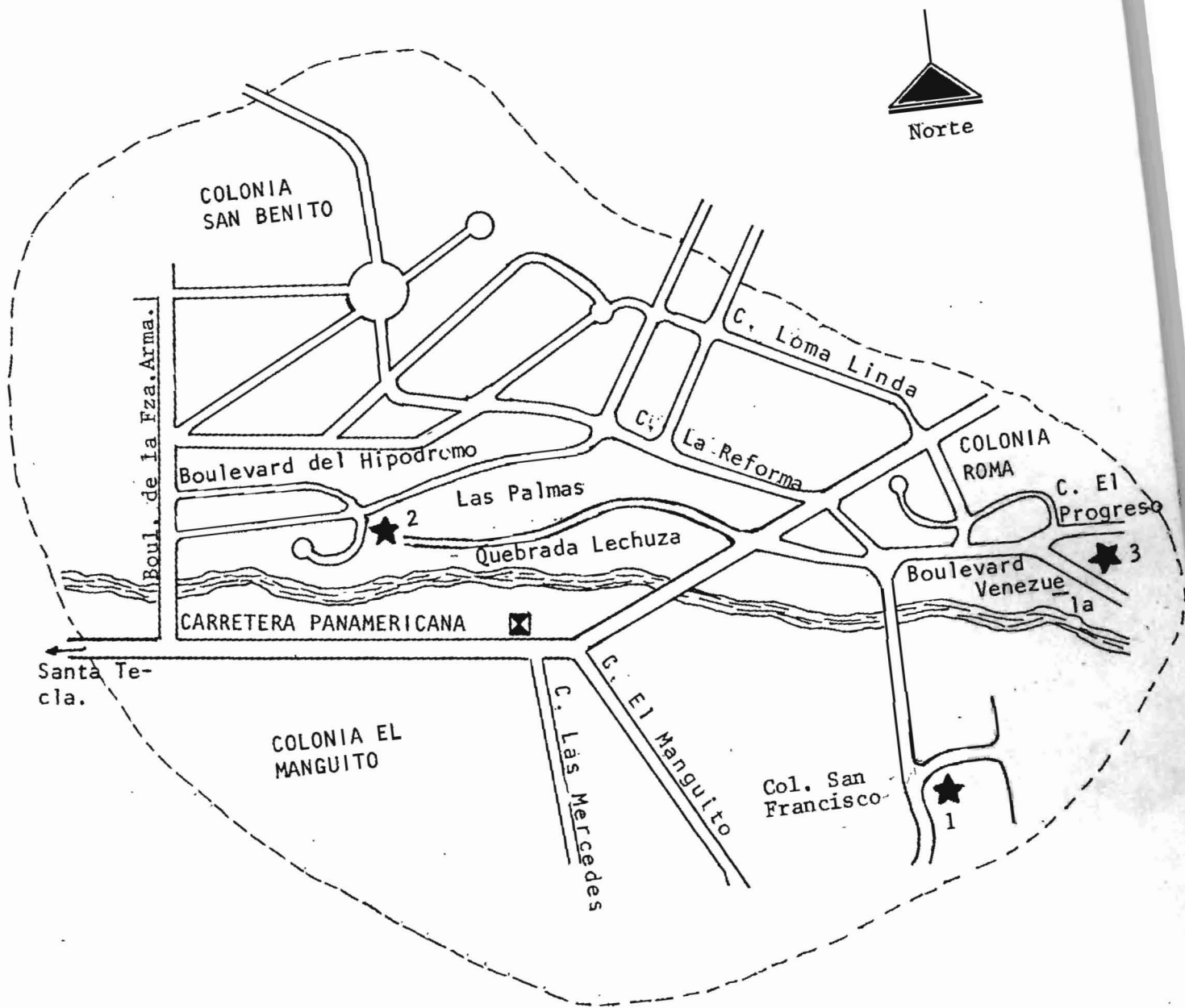
1977-1978: "El perfeccionamiento de maestros se ha hecho por medio de Cursos Específicos y Cursos Libres. Los Cursos Específicos se han ofrecido en campos como la Educación Parvularia.. La Administración Escolar y la Orientación"....

---

(\*) Tomado de Memoria de Labores del Ministerio de Educación, de los años 1974 a 1978. El Salvador, C.A.

MAPA DEL NUCLEO EDUCATIVO No. 2, MUNICIPIO DE  
SAN SALVADOR, SUBREGION CENTRAL DE EDUCACION.

MAPA DEL NUCLEO EDUCATIVO No. 2  
(DISEÑO: LUIS ALONSO REYES BENITEZ)



REFERENCIAS

1. E.U.M. UNIFICADA JUAN RAMON JIMENEZ 1 y 2
  2. E.U.M. UNIFICADA COLONIA LAS PALMAS 1 y 2.
  3. E.U.M. UNIFICADA COLONIA ROMA 1 y 2.
- ☒ SEDE DEL NUCLEO



I N S T R U M E N T O S

PROYECTO:

PERFILES ACADÉMICO-PROFESIONALES TEÓRICO Y REAL DEL ADMINISTRADOR DE ESCUELA BÁSICA, CASO CONCRETO: EL NÚCLEO EDUCATIVO No. 2 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. SUB-REGION CENTRAL DE EDUCACION.

DISEÑO: LUIS ALONSO REYES BENITEZ

ENCUESTA DE OPINION

OBJETIVOS:







- a) Obtener información sobre los conocimientos de la teoría pedagógica y administrativa y de la realidad escolar y comunitaria, que demuestra el Director de Escuela Básica en el desempeño de sus funciones; y
- b) Obtener información sobre la metodología de trabajo empleada por el Director de Escuela Básica, en el desempeño de sus funciones; y
- c) Obtener información sobre las actitudes que adopta el Director de Escuela Básica en el ejercicio de sus funciones.

Instrucciones:

Leer cuidadosamente cada una de las variables anotadas en el Cuestionario y escribir en el cuadrado correspondiente, el código de la categoría que mejor describa "lo que es" el Director de Escuela de Educación Básica en relación a cada aspecto, y/o llenar espacios respectivos en forma breve y precisa. La opinión debe expresarse con base en la actuación más generalizada del director de la escuela. El cuestionario es anónimo, por lo que no debe anotarse el nombre de quien lo conteste.

I- GENERALIDADES




DISEÑO: LUIS ALONSO REYES BENITEZ

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
1	Identificación 	000999	Correlativo	1-3
2	Fecha 	00-99	Día	4-5
		00-99	Mes	6-7
		00-99	Año	8-9
3	Recolector 	1	Luis	10
		2	Xenia	11
		3	Carmen	12
		4	Angélica	13
		5	Eugenio	14
<u>Datos del Entrevistado:</u>				
4	Cargo 	1	Maestro de aula	
		0	No contesta	
5	Docencia 	1	Docente I	16
		2	Docente II	
		3	Docente III	
		0	No contesta	
6	Clase 	1	"A"	17
		2	"B"	
		0	No contesta	

No	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERF.
7	Categoría	1	1a.	18
		2	2a.	
		3	3a.	
		4	4a.	
		5	5a.	
		6	6a.	
		0	No contesta	
8	Sexo	1	Masculino	19
		2	Femenino	
		0	No contesta	
9	Edad	1	20 - 25 años	20
		2	26 - 30 años	
		3	31 - 35 años	
		4	36 - 40 años	
		5	41 - 45 años	
		6	46 - 50 años	
		7	51 - 55 años	
0	No contesta			
10	Estudios máximos realizados para ejercer la Profesión Docente.	1	Bachillerato Pedagógico.	21
		2	Normal Primaria	
		3	Perfeccionamiento Docente.	
		4	Normal Superior	
		5	Licenciatura	
0	No contesta			






**II-CONOCIMIENTO DE LA TEORIA PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA Y DE  
LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA**



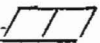
No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
11	<p>Cómo demuestra el Director, que conoce la estructura del Sistema Educativo Nacional?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	00-99		22-23
12	<p>El director integra acciones escolares con las acciones comunitarias, propiciando un reforzamiento mutuo y la utilización óptima de recursos.</p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	<p>24</p> <p>2 3 ① 0</p>
13	<p>En qué casos el Director da y recibe iniciativas y decisiones para los niveles superiores del servicio?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	00-99		25-26




No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
14	Qué tipo de incentivos da y recibe el Director para los niveles superiores del servicio?  _____ _____ _____ _____ 	00-99		27-28
15	En qué forma el Director de muestra que práctica una administración institucional, acorde con los objetivos de la Educación Básica?  _____ _____ _____ _____ 	00-99		29-30
16	El Director crea un ambiente adecuado para que maestros, alumnos y padres de familia se manifiesten libremente.  	1 No 2 A veces 3 Siempre 9 No sabe 0 No contesta	2 ③ 1 0	31

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
17	En qué forma? _____ _____ _____	00-99		32-33
18	El Director da instrucciones <input type="checkbox"/> claras y precisas acerca de lo que maestros y alumnos harán durante el proceso educativo, creando un marco de actuación estable y definido. <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	34
19	El Director planifica sus acciones estableciendo los principios que habrán de orientarlas, la secuencia de operaciones para realizarlas y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización. <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	35
20	El Director organiza su trabajo con base en las funciones, niveles y capacidades de los elementos humanos de la escuela y la comunidad, y la disponibilidad de recursos. <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	36




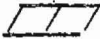

No	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
21	El Director integra convenientemente los elementos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento de la institución escolar.  	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	37
22	El Director promueve la realización efectiva de todo lo planeado, ejerciendo autoridad a base de decisiones tomadas directamente o por delegación de autoridad. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	38
23	El Director propicia la medición de resultados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.  	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	39

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
24	El Director promueve la comprobación sistemática de la medida en que se logran los objetivos previstos en las actividades de su escuela. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	40
25	El Director, promueve la determinación clara de lo que debe enseñarse, cómo debe enseñarse, cuándo debe enseñarse, a quien, por quién y con qué propósitos. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	41
26	Qué técnicas de dinámica grupal maneja el Director en reuniones con maestros, alumnos o padres de familia? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 	00-99		42-43

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
27	El Director trata de hacerse obedecer por convencimiento y no por coacción. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	44
28	En la actuación el Director hace prevalecer el interés general y no el personal. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	45
29	En la actuación el Director demuestra que conoce las etapas del proceso administrativo escolar (planeamiento, organización, integración, dirección, control-evaluación-supervisión) 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	46

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
30	<p>En el desempeño de sus funciones el Director demuestra que conoce los Fines, <u>Objetivos</u> <u>Generales</u> y <u>Metas</u> <u>Pedagógicas</u> del Sistema Educativo Nacional y los <u>Objetivos</u> del Nivel Básico.</p> <p style="text-align: right;">□</p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	47
31	<p>Desmuestra el Director, <u>conocer</u> los efectos de los <u>éxitos</u> y <u>fracasos</u> en el <u>desarrollo</u> de la personalidad del <u>educando</u>?</p> <p style="text-align: right;">□</p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	48
32	<p>Cómo lo hace?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">□□</p>	00-99		49-50

No	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
33	En qué forma demuestra el Director que tiene claridad acerca de las materias de estudio del nivel básico y la función de éstas en el desarrollo individual y social?  <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	00-99		51-52
34	El Director está capacitado para interpretar el papel que le corresponde en el desarrollo de los educandos, maestros y la comunidad.  <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	53
35	Por qué?  <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></div>	00-99		54-55


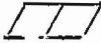


No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
36	El Director aprovecha las formas de relación social de la comunidad para organizar el trabajo de la escuela. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	56
37	Cuáles aspectos, que la comunidad espera mejorar, incluye el Director en su trabajo?  <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 	00-99		57-58
38	Cómo estimula el Director la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso y el hábito de ahorro de las familias y de la comunidad?  <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 	00-99		59-60




No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
39	El Director trata en su trabajo bajo los problemas socio-económicos de la comunidad. <div style="text-align: right;">□</div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	61
40	En qué forma el Director organiza las actividades escolares y extraescolares, estimulando los aportes de las diferentes clases sociales? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <div style="text-align: right;">□□</div>	00-99		62-63
41	Qué actividades tendientes a utilizar en forma conveniente y a mejorar la infraestructura y los servicios de la comunidad programa el Director? <hr/> <hr/> <hr/> <div style="text-align: right;">□□</div>	00-99		64-65






III- HABILIDADES METODOLOGICAS PARA EL TRATAMIENTO DE LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA; PARA EL MANEJO DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION; PARA EL DESARROLLO DE UNA ACCION EDUCATIVA CIENTIFICA Y HUMANISTICA

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PER EYON
42	El director orienta a la comunidad para obtener relaciones económicas y políticas más equitativas y progresistas. <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	66
43	El Director orienta su trabajo hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la familia. <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	67
44	El Director genera acciones propias de su creatividad y permite la creatividad de los demás? <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	68

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
45	El Director promueve acciones tendientes a evitar las frustraciones sociales. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	69
46	Qué acciones _____ _____ _____ _____ 	00-99		70-71
47	El Director fomenta la organización social y promueve el desarrollo de ésta 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	72
48	En qué forma? _____ _____ _____ _____ 	00-99		73-74

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
49	El Director practica una <u>ad</u> ministración democrática. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	75
50	El Director se integra <u>racio</u> nalmente en la discusión y planteamiento de necesidades 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	76
51	El Director se integra <u>racio</u> nalmente en la toma de deci- siones para la acción. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	77

No	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERF.
52	El Director incluye en su trabajo acciones de racionalización y superación individual y de grupo, tendientes a superar actitudes de dependencia y dominio. <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	78
53	Cómo cuales? _____ _____ _____ _____ <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> (FIN DE LA PRIMERA TARJETA)	00-99		79-80
54	IDENTIFICACION	000-999		1 -3
55	El Director comparte la responsabilidad de la escuela con los maestros, padres y miembros de la comunidad? <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	4
56	El Director participa con plenos derechos en las decisiones administrativas del Núcleo. <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	5

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
57	El Director orienta a su personal hacia la autoevaluación y la evaluación intergral. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	6
58	Qué hace el Director para que los padres y miembros de la comunidad participen en las decisiones sobre el tipo de educación que requieren sus hijos?  <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 	00-99		7-8
59	El Director continuamente recoge información acerca de todos los aspectos que influyen en el proceso educativo. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	9




No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
60	De qué recursos se vale el Director para atender las diferencias individuales de los maestros y alumnos?  _____ _____ _____ _____	00-99		10-11
61	Qué estrategias aplica el <sup><u>  </u></sup> Director para desarrollar la creatividad y el espíritu de cambio de maestros y alumnos?  _____ _____ _____ _____	00-99		12-13
62	El Director utiliza <sup><u>  </u></sup> los resultados de investigaciones para mejorar el trabajo?  _____ _____ _____ _____	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	14





No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
63	El Director promueve y mantiene una comunicación democrática y participativa en la escuela y la comunidad educativa. <div style="text-align: right;">□</div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	15
64	Mantiene la disciplina con aplicación juiciosa de sanciones. <div style="text-align: right;">□</div>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	16



IV - ACTITUDES CON RESPECTO A LA REALIDAD ESCOLAR Y COMUNITARIA,  
Y A LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
65	<p>El Director toma en cuenta cómo se relacionan los miembros de la comunidad con el medio ambiente y sus creencias religiosas, para el desempeño de sus funciones.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	17
66	<p>El Director respeta y atiende las diferentes manifestaciones y aspiraciones de la comunidad.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	18
67	<p>En qué forma el Director manifiesta sensibilidad ante las relaciones económicas y sociales de la comunidad,</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	00-99		19-20

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
68	El Director respeta las condiciones socio-económicas de los alumnos, maestros y padres de familia y da oportunidades igualitarias a cada grupo. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	21
69	El Director respeta las creencias, costumbres, tradiciones, principios y valores de la comunidad. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	22
70	El Director adopta actitudes optimistas ante las adversidades en el trabajo. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	23

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
71	El Director manifiesta acti <u>u</u> des de cambio e innova <u>u</u> ción en sus actividades es <u>u</u> colares y comunales. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	24-25
72	Cómo lo hace? _____ _____ _____ _____ 	00-99		26-27
73	El Director asume una acti <u>u</u> dad equilibrada en la valo <u>u</u> ración de la cultura local, nacional y universal. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	28
74	El Director propicia la li <u>u</u> bertad de participación de maestros, alumnos y padres de familia. 	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	29

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIAS	PERFORACION
75	<p>El Director demuestra actitud crítica frente a los comportamientos paternalistas, autoritarios, de dependencia y derrotistas de la comunidad.</p> <p style="text-align: right;">□</p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	30
76	<p>Cómo lo manifiesta? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">□□</p>	00-99		31-32
77	<p>En la escuela y en la comunidad, el Director asume actitudes críticas y auto-críticas objetivas frente a sus iguales, superiores y subalternos.</p> <p style="text-align: right;">□</p>	<p>1 2 3 9 0</p>	<p>No A veces Siempre No sabe No contesta</p>	33

No.	VARIABLES	CODIGO	CATEGORIA	PERFORACION
78	En qué casos, el Director asume actitudes de subordinación en relación a <u>de</u> <u>ci</u> <u>sio</u> <u>nes</u> . <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	00-99		34-35
79	Demuestra cortesía, buen trato y respeto a todos, sin hacer sentir nunca <u>supe</u> <u>rioridad</u> de ninguna especie <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	36
80	En el desempeño profesional el Director demuestra <u>con</u> <u>fianza</u> en sí mismo. <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	37
81	Procura el Director entusiasmar a sus subalternos y hacer que se interesen por el trabajo cooperativo? <input type="checkbox"/>	1 2 3 9 0	No A veces Siempre No sabe No contesta	38

HOJA DE CODIFICACION MULTIPLE

INSTRUMENTO No. 2  
No. \_\_\_

PROYECTO: PERFILES ACADEMICO-PROFESIONALES TEORICO Y REAL DEL ADMINISTRADOR DE ESCUELA BASICA, CASO CONCRETO: EL NUCLEO EDUCATIVO No. 2 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR SUBREGION CENTRAL DE EDUCACION

DISEÑO: LUIS ALONSO REYES BENITEZ

11	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38		

CARACTERISTICAS PROFESIONALES Y PERSONALES DE LOS  
MAESTROS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA



CARACTERISTICAS PROFESIONALES Y PERSONALES DE LOS MAESTROS  
QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA

## I - DATOS PROFESIONALES.

## DOCENCIA

I	II	III	TOTAL
59	16	2	77

## CLASE

A	B	TOTAL
72	5	77

## CATEGORIA

1°	2°	3°	4°	5°	6°	TOTAL
7	14	30	10	3	13	77

II - DATOS PERSONALES

SEXO		
MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
12	65	77

EDAD EN AÑOS (INTERVALOS)							
20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	TOTAL
6	9	6	26	16	10	4	77

ESTUDIOS MAXIMOS REALIZADOS					
BRTO. PEDA GOGICO	FORMACION PRIMARIA	PERFEC. DOCENTE	NORMAL SU PERIOR	LICENCIATU RA	TOTAL
11	48	11	4	2	76*

(\*) un entrevistado no contestó este dato.