

UNIVERSIDAD METROPOLITANA  
RECINTO DE CUPEY  
ESCUELA GRADUADA DE EDUCACIÓN  
RIO PIEDRAS, PUERTO RICO

RELACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE  
APROVECHAMIENTO EN ESTUDIANTES DE LAS ESCUELAS  
ELEMENTALES DEL DISTRITO IV DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE SAN  
JUAN Y LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER

Investigación documental presentada como requisito parcial para el grado de  
Maestría en Administración y Supervisión Educativa

NOEMI CUADRADO PASTRANA

MAYO, 2010

## NOTA ACLARATORIA

En este documento y para propósitos de carácter legal, de acuerdo con la Ley de Derechos Civiles de 1964 el uso de los términos Director, Administrador, Supervisor, Estudiante, Maestro; y cualquier otro que haga referencia a ambos géneros, incluye el masculino y el femenino. A estos efectos, en esta investigación documental, se opta por utilizar el género masculino y otras formas genéricas al referirse a personas del género femenino, a los efectos de evitar la continua repetición. Sin embargo, se hará la distinción en aquellos casos que así lo requiera.

©

NOEMÍ CUADRADO PASTRANA

DERECHOS DE AUTOR

MAYO, 2010

## DEDICATORIA

Mis deseos de siempre aspirar, de llegar más lejos, de triunfar y de vencer todos los obstáculos que se puedan interponer en mi vida, se lo debo a mi fiel compañero; amante esposo, padre ejemplar, y maestro retirado, el Sr. Santos Ángel Ramos García. Gracias a él he podido realizar esta tesina y llegar a donde estoy. Gracias por haber ocupado mi lugar, cuando yo no estaba, de cuidar a los chicos y de encargarte de las riendas del hogar. Eres un hombre maravilloso, y un ser humano muy grande. A mis cuatro hijos, los de sangre Gabriel Martín y Gilemi del Mar; y los de corazón, Roberto Javier y Ángel Javier; son ustedes los que definen el significado del concepto familia. Gracias por su apoyo y comprensión. Dios los bendiga a todos; y nos mantenga juntos por siempre. ¡Los amo!

## AGRADECIMIENTO

Al ser que me lleva en la palma de su mano, y me cuida como a la niña de sus ojos, eres tú, Dios. A la memoria de mi padre, Don Manuel Cuadrado Concepción y a mi madre, Doña Salvadora Pastrana Guzmán; por haberme inculcado valores, especialmente la responsabilidad. A mi suegra, amiga y otra madre, Doña Inés García Pagán, mujer sabia; por sus oraciones y sus deseos positivos. A mis compañeros de trabajo en la Escuela Juan R. Jiménez, de San Juan, Sra. María Rosario, directora, Sra. Nydia Cepeda, Sra. Lilliam Rodríguez, Sra. Lourdes Osorio, amigas, que estuvieron día a día ayudándome en la tesina, al Sr. Rígel Colón y Sr. Wilson Santiago, por su ayuda tecnológica y; a la Sra. Iris Ramos, directora Escuela Especializada University Gardens, por su gran ayuda y cooperación.

A la Dra. Escobar por guiarme en este proceso y por su forma rigurosa, no obstante, asertiva al hacer las recomendaciones correctivas pertinentes. A la Dra. María Fernández, Dra. Annie Delgado, por enseñarme a conocer y saber distinguir los deberes de un buen líder; y a la Sra. Rebecca Navarro Coordinadora del Programa Graduado de Educación, por su disponibilidad siempre.

## SUMARIO

Esta investigación documental, desarrollada con un enfoque cualitativo, tiene como propósito identificar las herramientas que tiene el director escolar para dirigir su trabajo académico y docente; de manera que sus estudiantes logren un alto aprovechamiento académico en las Pruebas Puertorriqueñas. El desarrollo de esta investigación provee unas herramientas a los directores escolares, relacionada a la toma de decisiones y los postulados que proveen las cartas circulares y leyes aprobadas por el gobierno de Puerto Rico, que apoyan la gestión administrativa.

Existe la gran preocupación, en todos los componentes del sistema educativo, el alcanzar el aprovechamiento académico de los estudiantes de las escuelas públicas. Los estudiantes de las escuelas públicas no están alcanzando las expectativas esperadas. Las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico PPAA son el instrumento para medir el Progreso Anual Adecuado AYP en los estudiantes.

La investigadora utilizó diversas fuentes de referencia tales como, artículos, investigaciones, tesis y otros documentos para trabajar con su investigación. Además, utilizó documentos oficiales del Departamento de Educación como leyes, cartas circulares y resultados de las pruebas de aprovechamiento de una región de San Juan.

La Ley *No Child Left Behind* requiere que todos los estudiantes del Estado, y sus territorios cuenten con un sistema compulsorio de *assessment*, atado a los estándares de contenido e implanten un sistema de rendición de cuentas basado en los resultados de los instrumentos de *assessment*. Esta ley impone una serie de castigos o recompensas para los sistemas escolares y las escuelas, de acuerdo con los resultados que obtienen. Esto se conoce como un sistema de alto riesgo, ya que las consecuencias para el estudiantado y las escuelas son severas, desde no otorgar un diploma, hasta cerrar las escuelas.

Los hallazgos, a la luz de esta investigación documental, revelaron que existe una necesidad apremiante en la consecución de las metas para el logro del aprovechamiento académico. El director escolar, como líder efectivo, debe estar al día en todo lo referente al aspecto administrativo y docente, apoyado en las leyes que rigen el Departamento de Educación.

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	ii
NOTA ACLARATORIA.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
SUMARIO.....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	ix
TABLA DE GRÁFICAS.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
ANTECEDENTES.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	12
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	13
MARCO CONCEPTUAL.....	14
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	18



## CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

INTRODUCCIÓN.....	20
LEY 149.....	20
LEY 107-110.....	25
ABRAHAM MASLOW.....	26
ESTILOS DE LIDERAZGO.....	29
FREDERICK HERZBERG.....	32
PERFIL DEL DIRECTOR ESCOLAR.....	35
ESTUDIOS REALIZADOS.....	41
CARTA CIRCULAR 4-2009-2010.....	46
CARTA CIRCULAR 8-2008-2009.....	48

## CAPÍTULO III: MÉTODO

INTRODUCCIÓN.....	52
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	53
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	54
PROCEDIMIENTO.....	55

## CAPÍTULO IV: HALLAZGOS

INTRODUCCIÓN.....	57
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	57
HALLAZGOS.....	58

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES

INTRODUCCIÓN.....	62
DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS.....	62
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	76
LIMITACIONES.....	80
REFERENCIAS.....	81
APÉNDICES.....	84
ANEJOS.....	85

## TABLA DE GRÁFICAS

FIGURA 1.....	28
FIGURA 2.....	67

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### *Antecedentes*

La Carta de Derechos de la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, en su artículo II sección 1, sostiene que La dignidad del ser humano es inviolable. Todos los hombres son iguales ante la Ley. No podrá establecerse discrimen alguno por motivo de raza, color, sexo, nacimiento, origen o condición social, ni ideas políticas o religiosas. Tanto las leyes como el Sistema de Instrucción Pública encarnarán estos principios de esencial igualdad humana. De esta misma forma, en el artículo II sección 5, expone detalladamente, que toda persona tiene derecho a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos del hombre y de las libertades fundamentales. Habrá un sistema de instrucción pública el cual será libre y enteramente no sectario. La enseñanza será gratuita en la escuela primaria y secundaria y, hasta donde las facilidades del Estado lo permitan, se hará obligatoria para la escuela primaria. La asistencia obligatoria a las escuelas públicas primarias, hasta donde las facilidades del Estado lo permitan, según se dispone en la presente, no se interpretará como aplicable a aquellos que reciban instrucción primaria en escuelas establecidas bajo auspicios no gubernamentales. No se utilizará propiedad ni fondos públicos para el sostenimiento de escuelas o instituciones educativas que no sean del Estado. Nada de lo contenido en esta disposición

impedirá que el Estado pueda prestar a cualquier niño servicios no educativos por ley para protección o bienestar de la niñez (Lex Juris, P. R. 1996-2007).

La Ley 149 del 30 de junio de 1999, Ley Orgánica para el Departamento de Educación Pública de Puerto Rico, en su declaración de Propósitos, artículo 1.02, declara que la Constitución de Puerto Rico consagra el derecho de toda persona a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos y las libertades fundamentales del hombre. Ordena también que el Gobierno establezca un sistema de educación pública libre, sin ninguna inclinación sectaria y gratuita en los niveles primario y secundario. Se fundamenta sobre tres premisas básicas:

1. El estudiante es la razón de ser del sistema educativo y el maestro su recurso principal.
2. La interacción entre estudiantes y maestros constituye el quehacer principalísimo de la escuela. Las demás actividades escolares, independientemente de su índole, se justifican sólo cuando faciliten la docencia, mejoran la gestión educativa o fortalecen los servicios de la escuela a la comunidad.
3. Las escuelas pertenecen a las comunidades que sirven y éstas deben participar en su gobierno.

La escuela es la unidad funcional del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico, está constituida por los estudiantes, el componente académico, el componente gerencial y el componente externo. La escuela concertará el esfuerzo de sus componentes y lo encauzará para alcanzar lo que la

Constitución y la Declaración de Propósitos de la Ley 149 pautan como propósitos del Sistema de Educación Pública (Ley 149, 1999).

La escuela es una institución básica para la construcción de una sociedad mejor. Es principalmente en la escuela donde los niños y jóvenes pueden aprender el espíritu crítico y los valores solidarios que les permiten construir una sociedad con identidad propia, justa y democrática, capaz de integrar voluntades para alcanzar el bien común. La escuela, mediante un modelo de gestión profundamente democrático de prácticas participativas en todos los niveles de enseñanza y del desarrollo de las capacidades que permitan comprender los complejos procesos sociales, puede brindar las condiciones para un protagonismo activo en todas las esferas de la vida social de los niños y los jóvenes (Proyecto Renovación Curricular 2003, Departamento de Educación).

La Carta Circular 8-2009-2010 Política Pública Sobre la Organización Escolar y Requisitos de Graduación en los Niveles Elementales y Secundarios de las Escuelas del Departamento de Educación de Puerto Rico, para garantizar una Educación de Excelencia; establece la política pública que deben adoptar las escuelas que no han evidenciado el Progreso Anual Adecuado AYP en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico PPAA.

Estas exigencias son el reflejo de unas leyes que han propulsado el uso de las pruebas de aprovechamiento como medidas del éxito estudiantil y de la calidad escolar. La primera de estas leyes, que miden el éxito estudiantil es la ley *Elementary and Secondary Education Act* ESEA, de 1965. Esta ley requería la evaluación de los programas que recibían fondos bajo el Título I. Con

este propósito se administraron pruebas de aprovechamiento estandarizadas como parte de las evaluaciones. Esta práctica continuó por espacio de 30 años.

Durante el año 1994 se firmó la ley conocida como Metas 2000. Esta ley impulsó una reforma educativa sistemática, basada en los estándares, contenido y ejecución. Fomentó el desarrollo de estándares curriculares en las distintas asignaturas escolares tanto en los Estados Unidos de América como en Puerto Rico. Dos años después, se publicaron los primeros estándares de contenido en Puerto Rico, éstos fueron los Estándares curriculares para Matemáticas escolar en Puerto Rico. Al mismo tiempo, se desarrollaron los estándares curriculares en el área de Ciencias y los estándares de *assessment* para el aprendizaje de Ciencias y Matemáticas, los cuales se presentaron al año siguiente.

El Congreso de los Estados Unidos de América aprueba, a finales del año 2000, La ley conocida como *No Child Left Behind* 107-110, ésta enmienda la ley *Elementary and Secondary Education Act* ESEA, de 1965. Esta ley requiere que sus estados y territorios cuenten con un sistema compulsorio de *assessment*, atado a los estándares de contenido e implanten un sistema de rendición de cuentas basado en los resultados de los instrumentos de *assessment*. A diferencia de las leyes que le precedieron, impone una serie de castigos o recompensas para los sistemas escolares y las escuelas, de acuerdo con los resultados que obtienen. Esto se conoce como un sistema de alto riesgo, ya que las consecuencias para el estudiantado y las escuelas son severas, desde no otorgar un diploma, hasta cerrar las escuelas.

La Ley *No Child Left Behind* 107-110, requiere que cada estado mediante su agencia educativa,

- Adopte estándares de contenido y de desempeño académico que apliquen a todas las escuelas y estudiantes.
- Desarrolle e implante un sistema de rendimiento que sea efectivo para asegurar que todas las escuelas públicas elementares y secundarias alcancen el progreso anual adecuado AYP. El Sistema debe tener como base los estándares y *assessments* académicos y otros indicadores donde se considere el aprovechamiento de todos los estudiantes en las escuelas públicas elementares y secundarias.
- Incluya sanciones y recompensas, bonos y reconocimientos para asegurar que las agencias educativas y escuelas se responsabilicen del aprovechamiento de los estudiantes y se aseguren de cumplir con el AYP.
- Implante anualmente un conjunto de instrumentos de alta calidad para el *assessment* académico del estudiante, que incluya como mínimo, Matemáticas, Lectura o Artes del Lenguaje y Ciencias. Este conjunto de instrumentos debe usarse como medio para determinar el desempeño anual del estado, y de cada agencia educativa local, y escuela, en capacitar a los estudiantes para el logro de los estándares.
- Provea los acomodos razonables y adaptaciones para los estudiantes con necesidades especiales y se incluyen estudiantes con habilidad limitada en Inglés.



- Demuestre qué constituye el AYP con relación al desempeño esperado en Matemáticas, Lectura o Artes del lenguaje y Ciencias.
- Identifique las escuelas que no alcanzan el AYP y los estándares mínimos de desempeño, denominados en la ley como en necesidad de mejoramiento, *In need of improvement, school improvement*.
- Provea asistencia técnica para implantar el plan de mejoramiento, acción correctiva o de reestructuración.
- Divulgue anualmente, a los padres, los maestros, las escuelas y la comunidad, los resultados de las pruebas u otras técnicas de *assessment*, así como el progreso del estado y de las escuelas en cumplir con el AYP.
- Desarrolle un plan que asegure que, al finalizar el año escolar, todos los maestros, en las asignaturas académicas medulares estén altamente cualificados.

El Departamento de Educación Federal le exige a las escuelas, y a todos los componentes de la comunidad educativa, que redacten un Plan de Acción Correctiva. Esto implica redactar un plan sistemático que recoja las recomendaciones de todos los sectores de la comunidad escolar y la asistencia técnica de entidades privadas, esto se define como Reestructuración Escolar I. Cada estado y territorio debe definir un AYP que

- Aplique los mismos estándares de ejecución para todos los estudiantes.
- Mida el progreso de las escuelas elementales y secundarias y de la agencia educativa local.

- Incluya objetivos anuales, por separado, para el progreso continuo y sustancial del aprovechamiento de todos los estudiantes y de otros grupos, como estudiantes con necesidades especiales.
- Incluya la tasa de graduación de escuela superior y otros indicadores académicos que considere pertinentes.

Si la escuela no logra el Progreso Anual Adecuado, AYP, iniciará el proceso del Plan de Reestructuración Escolar II Ley 107-110- 2002, sección 116 b-8, Que ningún niño quede rezagado. Esto quiere decir que las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico, han de estar bajo la vigilancia y tutelaje del director escolar. El aprovechamiento académico de los estudiantes, en gran medida, cae bajo la responsabilidad del director. El director debe comprometerse en ayudar y apoyar al maestro, para alcanzar el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje; contribuyendo así al logro del compromiso de la excelencia y calidad educativa que se exige en todos los niveles (Ley 107-110- 2002).

Además, la Ley 149 del 30 de junio de 1999 conocida como Ley Orgánica para el Departamento de Educación Pública de Puerto Rico establece en el artículo 2.13 las funciones del director escolar. Aquellas que van dirigidas a mejorar el aprovechamiento escolar de los estudiantes se recogen en los puntos 1, 2, 4, 10, 11, 20 y 24, redactadas en el siguiente orden a continuación

- Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.

- Promover y mantener un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar.
- Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades, aprovechamiento, retención, premiación.
- Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.
- Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela, para colaborar en el desarrollo del currículo que responda a esas necesidades mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.
- Fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación.
- Ejercer funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se le deleguen y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y la calidad de la educación.

Estos puntos deben ser llevados a cabo eficientemente por el director escolar de modo tal, que redunden en el aprovechamiento académico de los estudiantes.

El Departamento de Educación publicó El Perfil del director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico (Departamento de Educación, 2008). Este documento presenta las áreas de competencia que debe poseer el director en las dimensiones de Planificación y Evaluación, Liderazgo Educativo, Liderazgo Organizacional, Liderazgo Administrativo y Liderazgo Ético. En este documento se detallan las expectativas que se tienen en relación al desempeño del director escolar, que redundará en el logro de mejor aprovechamiento académico de los estudiantes.

El 19 de diciembre de 2008, en el Departamento de Educación de Puerto Rico, se firmó la carta sobre el Proceso de Evaluación del Director de Escuela Durante el Período Probatorio. La misma expone que al efectuar la evaluación del director de escuela durante el período probatorio, se tomará en consideración los aspectos relacionados a su liderazgo como gerente educativo. Los directores de escuela tienen que demostrar su capacidad para desempeñar satisfactoriamente los deberes del puesto, de esta forma se puede asegurar que la escuela a su cargo alcanzará un mejoramiento en el aprovechamiento académico de sus estudiantes (Departamento de Educación, 2008).

#### *Planteamiento del problema*

El problema de investigación, en esta tesina documental, consistió en explorar el aprovechamiento académico de los estudiantes a base de los resultados de las Pruebas de Aprovechamiento Académico PPAA, y las funciones del director escolar, como líder efectivo y eficaz, evidenciado en el documento de la Ley *No Child Left Behind*, 107-110, la Ley Orgánica 149-1999

y las Cartas Circulares que rigen la Política Pública del Departamento de Educación (Departamento de Educación de Puerto Rico).

Los resultados que determinan que una escuela está en Plan de Mejoramiento es aquella que sus estudiantes obtienen bajas puntuaciones en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico. Los estudiantes de las escuelas públicas del Sistema de Educación de Puerto Rico no están alcanzando los estándares educativos esperados. Los estándares estatales representan metas consistentes sobre el conocimiento que deben adquirir todos los niños en la escuela (Carta Circular núm. 8-2008-2009).

La Ley *No Child Left Behind* 107-110, requiere que cada estado adopte estándares de contenido y de desempeño académico que apliquen a todas las escuelas y estudiantes; que desarrolle e implante un sistema de rendimiento que sea efectivo para asegurar que todas las escuelas públicas elementales y secundarias alcancen el progreso anual adecuado AYP. El sistema educativo tiene como base estándares y expectativas académicas, y otros indicadores donde se considera el aprovechamiento de todos los estudiantes en las escuelas públicas elementales y secundarias. Las agencias educativas y el personal de las escuelas se tienen que responsabilizar por el aprovechamiento de los estudiantes y asegurarse de cumplir con el AYP; además de implantar anualmente un conjunto de instrumentos de alta calidad para el *assessment* académico del estudiante. Por otro lado, el sistema tiene que proveer asistencia técnica para implantar el plan de mejoramiento; y desarrollar un plan que

asegure que al finalizar el año escolar todos los maestros estén altamente cualificados.

Esta investigación documental, recoge los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico 2008-2009 en las escuelas elementales del Distrito Escolar de San Juan IV. Alrededor de 720 estudiantes componen la matrícula de las escuelas elementales. Los resultados no fueron muy alentadores, los mismos demuestran que los estudiantes no han alcanzado las expectativas esperadas. Actualmente hay 17 escuelas elementales en Plan de Mejoramiento. En tercer grado el área de mayor dominio es matemática, mientras que la más baja es inglés. En cuarto grado el área de ciencia es la más avanzada y las otras áreas, inglés, español y matemática son las más bajas. En el quinto grado el área de español es el avanzado, mientras que en matemática de 743 estudiantes sólo 82 cae en el renglón de avanzado. En sexto grado sólo el 1% cae bajo el renglón de avanzado en matemáticas, sólo 8 estudiantes aprobaron las destrezas, en las otras áreas menos del 30% de los estudiantes se encuentran en avanzado. Estos resultados demuestran que el aprovechamiento académico de los estudiantes no está siendo exitoso en estas escuelas (Departamento de Educación, 2008-2009).

El Departamento de Educación de Puerto Rico, establece la política pública que deben adoptar las escuelas que no han evidenciado Progreso Anual Adecuado AYP en dichas pruebas. A las escuelas se les exige que redacten un Plan de Acción Correctiva con la participación de todos los componentes de la comunidad educativa. Si la escuela continúa en Plan de Mejoramiento, se

iniciará un proceso de Reestructuración Escolar. Esto implica redactar un plan sistemático que recoja las recomendaciones de todos los sectores de la comunidad escolar y la asistencia técnica de entidades privadas. Si luego de implantar el Plan de Reestructuración I, la escuela no logra el Progreso Anual Adecuado, la sección 116 (b) (8) de la Ley NCLB dispone que en la escuela se inicie el Plan de Reestructuración Escolar II (Carta circular 8-2009-2010).

Expone, Castillo (2001) que en una comunidad de aprendizaje todo niño debe tener la oportunidad de ser exitoso. Por otro lado, Starrat (1996) sostiene que una comunidad de aprendizaje se organiza para producir conocimientos y facilitar el aprendizaje. Por consiguiente, Chiavenato (1995) y Mc Ewan (1998) establecen la necesidad de que el director de escuela asuma el liderazgo del proceso instruccional para garantizar la efectividad de la escuela en sus aspectos docentes y el logro de unos estándares de calidad, para ellos la autoridad del director no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación (Citados en Castillo y Piñeiro, 2006).

### *Justificación*

El objetivo de la investigadora es auscultar y divulgar información que provea a los directores, maestros y otros funcionarios educativos; los factores que obstaculizan, a que los estudiantes de las escuelas públicas de Puerto Rico no logran alcanzar un Progreso Anual Adecuado AYP. Este trabajo de investigación documental se justifica, a base de la necesidad de explorar si existe alguna relación entre los resultados de las Pruebas de Aprovechamiento Académico de los estudiantes de las escuelas públicas de Puerto Rico y la

función del director escolar como líder, según lo establece la Ley *No Child Left Behind* y la Ley 149. Lo expuesto en este trabajo demostrará a las autoridades escolares, directores, maestros, supervisores; posibles factores que podrían estar afectando el logro académico de los estudiantes.

El Plan de Acción de la escuela se realizará de acuerdo a los resultados de los estudiantes en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico PPAA y las Pruebas Puertorriqueñas de Evaluación Alternativa PPEA para los estudiantes con impedimentos cognoscitivos significativos.

Los resultados de esta investigación proveerán información al director escolar, para el logro de las expectativas académicas en los estudiantes de las escuelas públicas de Puerto Rico; que no están aprobando las destrezas básicas del grado en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico.

#### *Preguntas de investigación*

Esta investigación documental tuvo como propósito auscultar si existe alguna relación entre los resultados de los estudiantes en las Pruebas de Aprovechamiento Académico y el liderazgo del director escolar. Las preguntas que dirigen este estudio de investigación son las expuestas a continuación

1. ¿Cómo el director de escuela dirige la planificación de su trabajo académico y docente, de modo que propenda el aprobar las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?



2. ¿Qué herramientas básicas se le provee al estudiante, para que logre un alto rendimiento académico, en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?

### *Marco Conceptual*

Esta investigación documental se fundamentó en la ley del 8 de enero de 2002 conocida como la Ley 107-110 *No Child Left Behind*, en la Ley 149, Ley Orgánica, en las Cartas Circulares del Departamento de Educación y en las teorías de Maslow, ( 1954 ) Herzberg (2007), y de Teddie y Stringfield (1993).

La Ley 107-110 *No Child Left Behind*, establece que todas las escuelas en el Estado, incluyendo a Puerto Rico, están sujetas a los mismos estándares. Las escuelas no serán consideradas como buenas si éstas no enseñan a todos sus estudiantes niveles educativos altos, incluyendo alumnos de bajos recursos y de minorías étnicas (Ley 107-110, 2002).

Una escuela donde los estudiantes no alcancen las expectativas, según lo dispone la ley 107-110, *No Child Left Behind*, se identifica como escuela que está en Plan de Mejoramiento. Esta escuela estaría sujeta a perder las ayudas del gobierno federal y estatal. Una escuela que no haya mejorado en seis años, el director y el personal escolar deben ser reemplazados, o la escuela puede ser completamente reorganizada (Carta Circular núm. 4-2009-2010).

La Carta Circular número 2-2008-2009 Política Pública para el Funcionamiento de las Escuelas que están en Octavo Año del Proceso de Mejoramiento como Proyecto Especial del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico, establece que aquellas escuelas que durante cinco años

consecutivos no demuestren progreso académico se clasificarán para entrar al proceso de reestructuración I. El Departamento de Educación tiene que desarrollar acciones correctivas y debe además, involucrarse en los procesos de organización, administración, docencia y supervisión; para garantizar aumentos significativos en el aprovechamiento académico de los estudiantes, que son necesarios para salir de la clasificación de escuela en el proceso de mejoramiento, según expuesto en la Ley Federal 107-110 *No Child Left Behind*.

La Carta Circular 8-2008-09 Política Pública para Fortalecer los Procesos Académicos en las Escuelas que no logran Progreso Anual Adecuado impone las siguientes consecuencias a aquellas escuelas en Plan de Reestructuración II

1. Los padres tienen la opción de enviar a sus hijos a otra escuela.
2. Los padres tienen la opción de solicitar servicios educativos suplementarios para sus hijos.
3. Evaluar las necesidades de reemplazar a todo o la mayor parte del personal escolar relacionado con el bajo aprovechamiento, que causó que la escuela no lograra el Progreso Anual Adecuado. El progreso Anual Adecuado AYP indica si una escuela está enseñando a sus alumnos lo que necesitan saber. El AYP es el componente central de una nueva manera de definir el éxito escolar de una forma universal, para que todos los estudiantes lleguen a un nivel competente para el año 2014.
4. Contratación de compañías externas como asesores educativos.
5. Operar la escuela desde la Agencia Educativa Local.

La Carta Circular número 4-2009-2010 del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico, establece las Normas y Procedimientos para el Cierre o Consolidación de Escuelas. Entre los criterios de evaluación para cerrar o consolidar una escuela se encuentran los indicadores de aprovechamiento académico las PPAA, el promedio general, la tasa de retención y el AYP. Para que el cierre de una escuela no ocurra los directores de escuelas y los superintendentes tienen la responsabilidad de buscar alternativas para el mejoramiento de la escuela. Es importante y esencial la comunicación con los padres y presentar evidencia de todas las reuniones y minutas, donde se hayan discutido sobre los cambios en la escuela. Se implantará un Plan de Reestructuración, que será preparado por el director escolar en colaboración con el superintendente de escuelas. Este plan debe ser aprobado por el director regional y el Secretario de Educación. El plan debe incluir notificación a los encargados sobre la clasificación actual de la escuela que está en el proceso de mejoramiento escolar, estrategias para la integración de los padres en la gestión escolar, estrategias con base científica que ayudarán a mejorar el aprovechamiento académico de los alumnos y servicios ofrecidos por la unidad de apoyo del distrito escolar. Los superintendentes de escuelas, los superintendentes auxiliares y los facilitadores docentes deberán programar reuniones periódicas con el personal escolar y ofrecer visitas de seguimiento. El distrito escolar debe ofrecer el apoyo académico más directo a la escuela.

Esta investigación documental también se fundamentó en la teoría de Maslow (1954). Éste teórico planteó el concepto de la jerarquía de

necesidades, que fundamenta el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y, a aportar parte de su vida a ella. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de motivación, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural; de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja, se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad (Motivación y Personalidad, 1954, 1987).

Otra de las teorías que fundamentaron esta investigación es la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959) en donde plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes; o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización (Eumed. Net. libros, 2007).

Los últimos teóricos, que fundamentaron el estudio, lo son Teddie y Stringfield, (1993). Ellos expusieron que la importancia del éxito de una escuela dependerá de estos líderes instructivos fuertes, iniciadores, proactivos y estimuladores de todo el personal. El director tiene un rol vital en la escuela,

pues es el ejemplo que los maestros deben seguir, es el que dirige el rumbo académico de la escuela y quien motiva al maestro a tomar parte activa en la redacción de propuestas, en el desarrollo de proyectos innovadores en sus salones y a organizar actividades extracurriculares. Los directores tienen que ser entusiastas, dinámicos y diligentes en la escuela y además; tienen que sentirse responsables del bienestar de los constituyentes de la comunidad escolar. Los directores tienen además, como función el sentirse responsables de promover un clima propicio para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje (Citado en Tuleja, 2002).

### *Definición de términos*

Los términos que se utilizaron para esta investigación documental se definen a continuación

#### Términos

1. Líder- miembro de un grupo que tiene unas capacidades para desempeñar de forma efectiva y eficiente un trabajo; y realizar las metas y los objetivos ya establecidos. Administrador Líder del Siglo 21: Desafíos Y Oportunidades (Revista El Sol, 2005).
2. Pruebas puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico - estas pruebas son el indicador de evaluación anual basado en los estándares de competencia, para medir el aprovechamiento académico de los estudiantes de las escuelas públicas (Carta Circular núm. 8-2009-2010).
3. Progreso Anual Adecuado- *Academic Yearly Progress*, AYP- esto se define como el índice que indica si una escuela no alcanza su AYP

durante dos años consecutivos será identificada para llevar a cabo el proceso de mejoramiento escolar (Carta Circular núm. 2-2008-2009).

4. Reestructuración- Cambios significativos en la estructura de la escuela. Incluye aspectos relacionados con personal, currículo, enseñanza y ambiente (Carta Circular núm. 2-2008-2009).

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### *Introducción*

La literatura en esta investigación documental tomó en consideración la credibilidad de los datos, informes, reportes y estudios hechos sobre el mismo. En este capítulo se evidenciaron documentos, que presentaron la información relevante, sobre la relación que existe entre los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico en los estudiantes de las escuelas públicas del país y el liderazgo que posee el director escolar.

La ley 149 del Departamento de Educación de Puerto Rico presenta una serie de cambios en la estructura y la organización del Sistema, en especial en las diferentes tareas que tendrán que realizar los administradores en los diferentes niveles jerárquicos. Estos administradores, en especial los directores de escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. El director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para entender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados. El director de escuelas como líder administrativo tiene esa función para facilitar la labor de los docentes

llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación (Ley 149, Departamento de Educación).

El Departamento de Educación de Puerto Rico se rige por la Ley 149 del 30 de junio de 1999, conocida como Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico. Esta ley expone que la escuela pública es el agente principal de cambio y movilidad social, y educativo en Puerto Rico. Su diseño, descansa sobre tres principios esenciales: educación laica, gratuita y universal. Además, esta ley estipula que el estudiante es el centro de la gestión educativa; y que la escuela pública será responsable de la retención de sus estudiantes y responsable de la excelencia de sus ofrecimientos académicos para cada estudiante (Ley 149, Departamento de Educación).

La Ley Orgánica 149, expone en su constitucionalidad en el artículo 2.13 las funciones del director escolar. Las mismas son las siguientes

- Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.
- Promover y mantener un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar.
- Diseñar, discutir y conseguir aprobación de la Facultad y el Consejo Escolar de la Organización Escolar para cada año electivo.
- Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades, aprovechamiento, retención, premiación.



- Custodiar y mantener en lugar seguro los expedientes del personal y de los estudiantes, los expedientes académicos, registros de notas y de salón hogar y cualquier otro documento relacionado con el desarrollo académico de los estudiantes y la administración de la escuela.
- Facilitar todos los documentos que se le requieran en una auditoría o monitoría relacionado con las operaciones fiscales y administrativas establecidas en esta Ley.
- Dirigir la preparación del Plan de Trabajo Escolar para cada año escolar e implantar la acción a corto y a largo plazo, para la atención y solución de los problemas docentes, discutirlos con la Facultad y el Consejo.
- Solicitar la acreditación de la escuela y viabilizar la obtención de ésta dirigiendo el proceso de coordinación y preparación para esos fines.
- Proveer toda la coordinación necesaria relacionada con los servicios complementarios a la docencia.
- Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.
- Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela para colaborar en el desarrollo del currículo que responda a esas necesidades

mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.

- Preparar y revisar en unión al Consejo Escolar, la Carta Constitutiva y viabilizar que se cumpla la misma.
- Organizar un Comité de Disciplina y velar por el cumplimiento del reglamento establecido a esos fines.
- Propiciar el estudio de necesidades de la escuela para solicitar los recursos físicos, fiscales y humanos que esta necesita y determinar, en consulta con el Consejo Escolar, el uso que le darán a los fondos asignados a la misma.
- Organizar, divulgar y ofrecer servicios educativos para la comunidad.
- Mantener al día las estadísticas de su escuela, someter los informes que sean esenciales y divulgar información sobre los ofrecimientos, los logros obtenidos y las necesidades de la escuela.
- Facilitar a la comunidad los servicios y recursos con que cuenta la escuela de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes.
- Dirigir el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la escuela y fomentar su óptimo rendimiento, creando en ésta un clima de trabajo estimulante y armonioso.
- Llevar a cabo las gestiones pertinentes para que la escuela disponga de materiales necesarios para enriquecer y diferenciar el proceso de enseñanza, y utilizar para ellos los fondos que le sean asignados.

- Fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación.
- Ejecutar las funciones que les correspondan en el reclutamiento de personal, siguiendo las directrices del Departamento de Educación, utilizando las estructuras operacionales que están disponibles para facilitar tal función.
- Implantar los Reglamentos Internos de la Escuela.
- Llevar a cabo las funciones asignadas al Director de Escuelas, de acuerdo a la guía establecida para Organización y Funcionamiento de Consejos Escolares.
- Ejercer funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se le deleguen; y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y la calidad de la educación.

Las funciones que competen directamente al aprovechamiento académico, enmarcadas en la función del líder educativo, son las siguientes,

- Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.
- Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades, aprovechamiento, retención, premiación.
- Proveer toda la coordinación necesaria relacionada con los servicios complementarios a la docencia.
- Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la

adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.

- Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela para colaborar en el desarrollo del currículo que responda a esas necesidades mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.
- Llevar a cabo las gestiones pertinentes para que la escuela disponga de materiales necesarios para enriquecer y diferenciar el proceso de enseñanza, y utilizar para ellos los fondos que le sean asignados.

A la luz de estos enunciados, la literatura revisada en torno a las ejecuciones del director escolar, estableció y fundamentó los deberes del líder educativo, que se destacan en la Ley 149.

La ley 107- 110, *No child Left behind NCLB*, suscrita el 8 de enero de 2002, requiere que se implante un sistema de evaluación anual basado en estándares de competencias adoptados por el Departamento de Educación de Puerto Rico DEPR, y alineado con el contenido académico. El DEPR desarrolló las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico y las Pruebas Puertorriqueñas de Evaluación Alterna, para los estudiantes con impedimentos significativos. Estas pruebas se administran una vez al año para medir el aprovechamiento de todos los estudiantes; éstas a su vez están fundamentadas en objetivos uniformes de progreso anual. Si la escuela no alcanza por dos años consecutivos el progreso anual adecuado AYP en las referidas pruebas se incorpora a un plan de mejoramiento. La escuela es

identificada como una escuela que necesita mejorar, *In need of improvement*. La ley requiere que el Estado, el distrito, y las escuelas describan en detalle los pasos a seguir para mejorar los logros académicos de sus alumnos llamado Plan de Mejoramiento Escolar, *School Improvement Plan*. El progreso anual adecuado es un elemento crítico para determinar qué tanto ha mejorado una escuela, sus métodos de enseñanza y si están cumpliendo con las metas académicas. El distrito escolar y el Estado tienen una mayor obligación de ayudar a la escuela y a sus estudiantes. Los Estados reciben fondos Federales designados específicamente para ayudar a estas escuelas a mejorar. La escuela debe desarrollar un plan de mejoramiento que debe incluir: Datos específicos de las áreas que necesitan mejorar, estrategias que usará la escuela para subir el nivel académico, estrategias para apoyar y entrenar a los maestros y directores, descripción de cómo el distrito y el Estado ayudarán a la escuela a mejorar, estrategias para incrementar el nivel participativo de los padres. La ley NCLB señala que si una escuela no ha mejorado en seis años, el director y el personal escolar principal deben ser reemplazados, o la escuela puede ser completamente reorganizada.

Teóricos como Maslow (1954) plantearon el concepto de la jerarquía de necesidades, que fundamenta el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa; y a aportar parte de su vida a ella. El concepto de la jerarquía de Maslow, planteado dentro de su teoría de motivación, mostró una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran

organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

Las necesidades identificadas por Maslow son,

1. Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encontraron otras necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también están las necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
2. Necesidades de Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas cae la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.
3. Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Éstas se relacionan con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades está la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de

manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él.

4. Necesidades de Reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyeron la autovaloración y el respeto a sí mismo.
5. Necesidades de Auto Superación: conocidas como de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

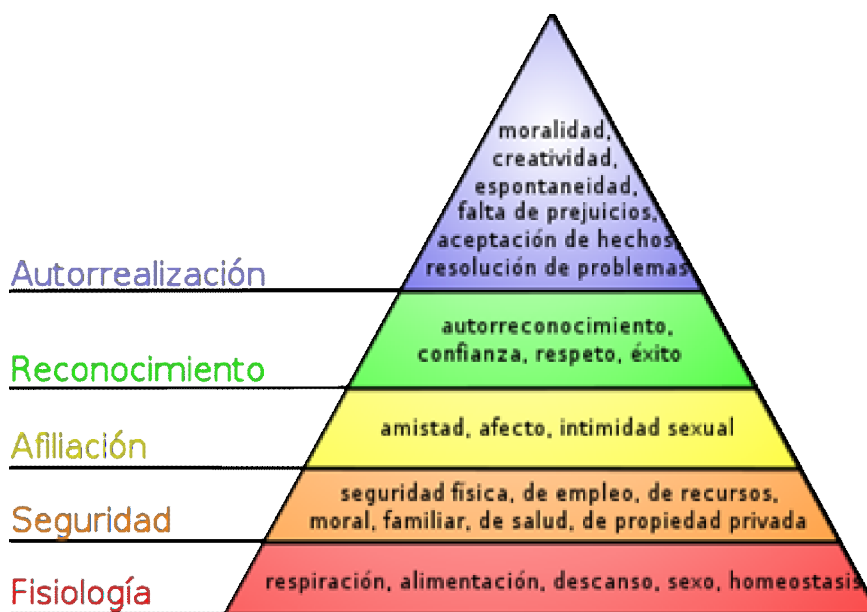


Figura 1

Pirámide de la Teoría de Maslow

Owens (2001) señaló que existen muchos estilos de liderazgo efectivos en las organizaciones educativas, entre los cuales se menciona el líder transaccional. Este estilo de liderazgo es el que ofrece seguridad a través del empleo. Esa seguridad se consigue a cambio del apoyo a él como líder para la consecución de unas metas organizacionales preestablecidas. Este Líder Transaccional dirige y clarifica el rol del subordinado mediante las evaluaciones de las tareas (Citado en Velázquez, 2008).

Bolívar (2001) afirma que el líder instructivo funciona con las estructuras y las metas organizacionales dadas, no trata de cambiarlas. No va más allá del salón de clases, de la estructura y de los procesos que se dan en el espacio. Su objetivo principal es conseguir una calidad que sea cónsona con los objetivos establecidos. Esta teoría manifiesta que se mantiene unos rasgos y unas conductas adecuadas al contexto organizacional que están asociadas con la satisfacción de las necesidades de los niveles inferiores de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Citado en Velázquez, 2008).

Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia del liderazgo instructivo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos.
2. Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación y valoración de los docentes, ajustar



materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.

3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte, lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

Otros estilos de liderazgo que se consideraron para esta investigación documental fueron los siguientes:

1. El Líder Carismático - es aquel que gira alrededor de unas creencias únicas que son admiradas y provocan en los seguidores una fuerte atracción y el deseo de ser igual al líder. Exhibe confianza, dominio y una firme convicción en sus creencias, las cuales traduce y lleva a sus seguidores. Es percibido por el seguidor como la solución; necesarios en época de crisis, pero ineficientes en ambientes estables. La mayoría de estos líderes se ubica en el campo de la religión y la política. Puede notarse el componente ideológico en la relación líder seguidor. Algunos ejemplos de estos líderes son: Napoleón Bonaparte, Julio César y Alejandro Magno (Citado por Velázquez 2008).

2. El Líder Autocrático - nos muestra una conducta autoritaria. La toma de decisiones está centralizada. El líder asume toda la responsabilidad, existe poca o ninguna colaboración. Las directrices son las órdenes del día. Este estilo está asociado con la creación de ambientes hostiles. Ante la amenaza de una crisis, el instinto de supervivencia define un estilo de liderazgo autocrático y poco tolerante. Un estilo de liderazgo de crisis reduce la creatividad y flexibilidad. Además, se pierde la visión global para concentrarse en el problema específico.
3. Líder Académico o Educativo - su liderazgo debe ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos. Recae en los directores de las escuelas. En las escuelas efectivas, los directores son fuertes, muy visibles en la escuela. El director evalúa frecuentemente el trabajo propiamente pedagógico, tiene contactos con la comunidad, representa activamente la escuela. Tiene reuniones frecuentes con su personal docente para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos educativos, métodos de enseñanza, y el avance de los diferentes grupos y de los diversos alumnos.
4. El Líder Transformacional o Súper Líder - es una persona de profundo respeto por la libertad humana. Para facilitar el liderazgo transformador es necesario reestructurar y reinventar. Se comparten las decisiones, forma auto líderes. Trabaja con las necesidades emocionales, estimula intelectualmente a sus seguidores; tiene el deseo y es capaz de enseñar nuevas formas de analizar los problemas y enfatiza la solución racional de

ellos. Estimula el trabajo en equipo. Su fin último es la construcción de una sociedad diversa y justa, que atienda las necesidades de las mayorías en una forma responsable, democrática y donde haya una participación auténtica de todos. Trabaja estimulando a las personas, presta apoyo intelectual. Trabaja con las estructuras, distribuye y comparte poder, y responsabilidades. Promueve el trabajo cooperativo, permite la participación en la planificación a los seguidores. Cree que los docentes de alto rendimiento son artistas creativos. Este líder trabaja con el segundo nivel de las necesidades de la teoría de motivación e higiene elaborada por el psicólogo Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

La teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959) plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización (Eumed. Net. libros, 2007).

Hempphill y Pledyer (1996) presentaron un informe, que en el nuevo paradigma educativo la facultad y los estudiantes construyen juntos el conocimiento, y son los propios estudiantes que toman un rol más activo en su propia educación (Citado en Castillo, 2001).

Castillo (2001) enfatizó que el director de escuelas se convierte en un verdadero agente de cambio, según se requiere para la creación de una verdadera comunidad de aprendizaje. Además de fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación. Ambas actividades establecen la necesidad de buscar información sobre los cambios que se deben hacer en la escuela a la luz de las necesidades de los maestros y de los estudiantes. Estos programas innovadores pueden proveer modelos, y dirigir la labor docente para mejorar las escuelas, motivar a los estudiantes y aumentar las ejecutorias y la productividad de la facultad.

Velázquez (2008) sugirió que la gestión de cambio para enfrentar las demandas del ambiente debe verse, para efecto de análisis, desde tres dimensiones: el líder, el ambiente y los seguidores. El líder debe modelar, tener la visión clara y creer en ella para poseer las competencias profesionales y de liderazgo, y la credibilidad. Para conseguir un cambio se debe entender y aplicar la esencia y las etapas del cambio, reflexionar sobre su estilo de liderazgo, ser claro y sincero, no manipular, discutir abiertamente con el deseo de orientar y escuchar en una forma continua, respetuosa, genuina y sincera. Además, el líder debe planificar una reunión en lugar y hora propicia para los sectores de la institución que serán impactados e implementarán el cambio,

discutir la situación con los seguidores, proveer los recursos económicos y las facilidades necesarias para que pueda trabajar el comité timón. Desarrollar con el comité timón instrumentos, como cuestionarios y otros para recoger las sugerencias de los integrantes de la organización, desarrollar un plan realista y consistente con los recursos y política de la institución, implementar el plan con todos los sectores, eliminar todo aquello que se ha identificado como una resistencia al cambio, formalizar las nuevas conductas con nuevas reglas ya depuradas y evaluar los resultados para que el liderazgo transformacional funcione.

Leitwood (1992) enfatizó que los líderes transformativos en las escuelas buscan unos objetivos fundamentales. El líder ayuda a su equipo de trabajo para desarrollar y mantener una cultura escolar profesional y colaborativa. Esto quiere decir que el grupo de trabajo debe conversar a menudo, observar, criticar, reflexionar y planificar juntos. Las normas de responsabilidad colectiva y de mejoramiento continuo les mueven a enseñarse unos a otros cómo enseñar mejor. Los líderes transformativos involucran a todos en el establecimiento de las metas, reducen su aislamiento, usan los mecanismos burocráticos para apoyar los cambios de cultura, comparten el liderazgo delegando el poder y comunican activamente las normas y creencias de la escuela. El liderazgo transformacional requiere de un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y siente. Este liderazgo es una forma única, una nueva percepción y un cambio radical (Citado en Castillo, 2001).

Bass y Avolio (2004) sugirieron que el líder transformador demuestra una profunda apreciación por la libertad humana. Este tipo de líder enfatiza que el éxito de la escuela, la diferencia, la hace el director y el tipo de liderazgo que éste ejerza. El director tiene que ser un líder comprometido con la calidad y dispuesto a asumir las responsabilidades que tiene a cargo. También debe ser competente y dominar los diferentes tipos de destrezas necesarias para tener éxito en los diferentes roles que tendrá que asumir. Además tiene que ser inteligente para que pueda establecer un balance entre todo lo que ocurre en la organización escolar y debe ser un líder diferente, que se atreva, que sea creativo, que tenga visión, que promueva el cambio y la innovación; y que crea en el valor y la capacidad de su gente (Castillo, 2001).

Kinicki & Kreitner (2006) concluyeron que el líder transformacional le da atención individual continua al seguidor. Atiende a éste desde su madurez inicial, y trabaja con las necesidades e inquietudes del seguidor en una comunicación genuina, profunda, transformadora de sus valores, metas, necesidades, creencias y aspiraciones (Citado en Velázquez, 2008).

Como parte de esta investigación documental, la investigadora consideró los tipos de liderazgo disponibles en el documento Perfil del Director Escolar de Educación Pública de Puerto Rico del 16 de diciembre del 2008 que presenta las áreas de competencia que debe poseer el director escolar en las dimensiones de Planificación y Evaluación, Liderazgo Educativo, Liderazgo Organizacional, Liderazgo Administrativo y Liderazgo Ético. De acuerdo a las funciones del director escolar, si se guía de este documento como referencia, su

escuela redundará en una escuela exitosa, alcanzando un mejor aprovechamiento académico en sus estudiantes. Estas competencias son;

1. El director como Planificador y Evaluador, facilita y dirige junto a su equipo de trabajo. Elabora planes de acción fundamentados en las metas y objetivos propuestos y evalúa los procesos para la toma de decisiones que contribuye a mejorar el aprendizaje. En el Plan Comprensivo de la escuela detalla las expectativas a realizar. Utiliza los instrumentos eficaces para llevar a cabo un estudio de necesidades en torno a las necesidades que deben atenderse con prioridad durante el año escolar. El director escolar interpreta, junto al personal educativo, los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico, para identificar fortalezas y limitaciones. De esta forma realizará un plan de acción que corresponda a mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes. Además, desarrolla planes de contingencia para atender situaciones impredecibles. El director como Planificador y Evaluador también evalúa el logro de las metas y objetivos propuestos para mejorar las áreas que impactan significativamente al aprendizaje escolar. Utiliza la retención, el aprovechamiento académico de los estudiantes, la cantidad de estudiantes graduados, para evaluar la efectividad de su plan de acción redactado. El director recoge además, otras fuentes de información que provea datos sobre el aumento en el progreso académico del estudiante, divulga los mismos y de esta forma hace cambios positivos. En este punto el director como Planificador y evaluador, evalúa

el personal a cargo, integrando esa evaluación en la identificación de fortalezas y necesidades del personal para el logro de las metas propuestas.

2. El Director como Líder Educativo promueve el uso de los estándares y expectativas por áreas académicas regidas por el Departamento de Educación. El director escolar se encargará que el maestro evidencie que alinea los estándares y las expectativas con el contenido curricular, que conoce y pone en función las cartas circulares por área programática, que utiliza estrategias innovadoras y vanguardistas en su sala de clase; y que garantiza el tiempo lectivo (mínimo 60 minutos diarios) de los estudiantes, implantando métodos y alternativas prioritarias al proceso de enseñanza aprendizaje. Este líder educativo enfatiza en que el currículo debe ser pertinente a la comunidad que atiende, atemperado a la realidad de la clientela. Este líder enfatiza en la innovación, en el intercambio de ideas con compañeros, en la discusión de estrategias con base científica, que hayan sido ser efectivas en cuanto al aprovechamiento académico del estudiante, trabaja con proyectos innovadores, propuestas, investigación en acción y uso de la tecnología como herramienta ante un mundo cambiante. Como alternativa, para darle continuidad a la evaluación del aprovechamiento académico del estudiante, este líder, divulga la política pública que establece el Departamento de Educación, en la forma estandarizada que establece el Sistema, para la evaluación de los estudiantes. Así, los resultados obtenidos se utilizan para realizar



cambios; de esta forma se obtendrá resultados positivos. Un líder educativo debe ocuparse del desarrollo profesional del maestro para lograr un mejor aprovechamiento académico en los estudiantes. Debe ocuparse de la inducción para los maestros que se incorporan al Sistema. Debe ocuparse en atender las necesidades profesionales de los maestros, organizar actividades de desarrollo profesional, talleres de capacitación y utilizar mentores o recursos para el logro de la excelencia del maestro y por consiguiente la excelencia académica de los estudiantes. Este líder reconoce que la razón de ser de su escuela son sus estudiantes por ende, promoverá los servicios al estudiante para que mejore en el área académica y personal. Informa sobre los servicios y los derechos que tiene el estudiante. Trabaja con el personal de apoyo y las agencias de la comunidad, que promueven el éxito del estudiante. Además, organiza actividades y grupos que contribuyan al liderazgo en los estudiantes.

3. El Director como líder Organizacional se encarga de propiciar un clima organizacional adecuado donde existan ambientes de aprendizajes seguros y ordenados; y donde exista una comunicación efectiva. Este líder se caracteriza por el intercambio de ideas entre el personal, se expresa con propiedad y corrección, apoya los programas de la escuela, reconoce la importancia de escuchar para una comunicación efectiva, valora las opiniones de los estudiantes relacionada al área del proceso enseñanza aprendizaje, reconoce la participación de padres, motiva,

premia la labor eficiente y conoce las funciones del personal que labora en los niveles del sistema educativo. Un líder organizacional establece y modela las prácticas de trabajo y convivencia, para la seguridad de todos los miembros, informa sobre las normas de disciplina, manejo de conflictos, desempeña competencia en su trabajo y desarrolla un clima adecuado en la institución la cual dirige.

4. El Director como Líder Administrativo trabaja fundamentado en las leyes, los reglamentos, las cartas circulares y/o cualquier otro documento que rija el Sistema Educativo. Asume la responsabilidad que le ha conferido la ley, y conoce los procesos para implantar la acreditación de la escuela. El líder administrativo hace buen uso del tiempo. Se organiza de forma responsable, atiende prioridades, mantiene los documentos accesibles y organizados, es puntual en la entrega de documentos que le soliciten y puntual en su jornada laboral. De acuerdo a la política pública del Departamento de Educación el líder administrativo promueve el trabajo en equipo, se asegura que se cumplan las normas establecidas, tanto en los servicios educativos y los servicios complementarios, demuestra conocimiento del Plan Comprensivo de la escuela, facilita los procesos de la organización escolar estableciendo así su preocupación hacia los intereses y necesidades de los estudiantes. Sin personal no hay escuela, así que éste líder conoce los procesos para que la escuela cuente con los recursos humanos y físicos, conoce los procedimientos para identificar el personal que necesita la escuela e identifica los

recursos fiscales para preparar un presupuesto que atienda las prioridades identificadas. Busca recursos que le permitan mejorar el programa educativo a través de alianzas con entidades públicas y privadas; además de promover el uso de la utilización de propuestas, para conseguir fondos que ayuden a mejorar los servicios de la escuela. Este líder administrativo debe mantener toda la información, relacionada a la escuela, de forma accesible y actualizada utilizando diferentes métodos. Además, debe tener dominio del uso de la tecnología en computación, tales como programas para procesar palabras, hojas de cálculos y programas para presentaciones para comunicar de forma efectiva; y dominar la técnica de la búsqueda en la Internet para mantenerse actualizado en el área de administración y de supervisión.

5. El Director como Líder Ético demuestra compromiso y trabaja a base de los principios y reglas morales en el comportamiento y las relaciones humanas. Cumple con los estándares éticos y de derechos humanos, respetando a los estudiantes, el personal escolar, padres, entre otros. Se denota compromiso en la tarea que realiza, promueve el bien de los estudiantes y defiende sus derechos, cuando así sea pertinente. El líder ético se mantiene actualizado en su desempeño profesional y personal. Se autoevalúa para identificar sus fortalezas y debilidades, se mantiene actualizado participando de cursos, talleres, en áreas relacionadas a la administración y supervisión educativa, comparte ideas y estrategias de trabajo, que han sido efectivas, con sus compañeros directores, visita

escuelas efectivas para adquirir nuevos enfoques educativos y asiste a reuniones convocadas para trabajar con diferentes aspectos docentes y administrativos.

#### *Estudios realizados en Puerto Rico*

Durante el año escolar 2004 - 2005 se realizó un estudio, en el Distrito Escolar de Maunabo, titulado Plan Integral para la Enseñanza, la Experiencia del Distrito de Maunabo, con el fin de apoyar la innovación en la agenda académica. El Departamento de Educación, en colaboración con organizaciones sin fines de lucro y universidades, desarrollaron la iniciativa Agenda Sistemática de Transformación Escolar ASTE con el fin de apoyar la innovación. El Superintendente de Maunabo, la Superintendente Auxiliar estatal, la Coordinadora de la Alianza Metropolitana de San Juan para la Educación, La Universidad del Sagrado Corazón y la Coordinadora del proyecto ASTE, establecieron un comité para articular entre niveles escolares y la integración de la escuela con la comunidad con un estudio de necesidades, relacionado con la idea de los temas transversales y las habilidades, y estrategias curriculares. Como resultado de ese estudio se seleccionaron los temas transversales; educación ambiental, educación cívica y ética, y educación para la paz. Se utilizaron los marcos curriculares de las materias académicas y se articularon los temas del currículo alrededor de los temas transversales por asignatura y grado. Se iniciaron intervisitas entre maestros de grados de transición, maestros de sexto grado visitaron a los de séptimo, y éstos a su vez visitaron a los de sexto.

Partiendo de la visitas entre maestros de grados de transición se analizaron los factores que influenciaron a que los estudiantes bajen su aprovechamiento al pasar de un nivel a otro. En las Pruebas Puertorriqueñas a medida que aumenta el grado bajan las puntuaciones de los estudiantes. Uno de los factores que se descubrió en las visitas fue, la falta de articulación de lo que enseña en un nivel con lo que se enseña en el otro. A partir de este análisis se decidió que era necesario integrar la diversidad de documentos que presenta el Departamento de Educación como lo son los Marcos Curriculares, Estándares, Prontuarios de cursos, Guías Curriculares, las Expectativas Generales de Aprendizaje por Grado, guías y textos. Un grupo de maestros a nivel escolar están utilizando la estrategia de Mapas Curriculares para organizar su currículo de forma coherente, distribuyendo a través del año escolar los conceptos de forma que se logren las expectativas de aprendizaje y se coordine el seguimiento entre los grados, evitando las repeticiones y minimizando las brechas de la enseñanza. En cuanto a los resultados, se encontró que el aprovechamiento académico durante los años escolares 2004-2006 se observó un 1% de aumento en Español, 3% en Inglés, 5% en Matemáticas, 4% en Ciencias y 3% en Estudios Sociales (Revista El Sol, 2007).

Otro estudio realizado en Puerto Rico, por el Profesor Hernández Rivera de la Universidad de Puerto Rico; Experiencias y Modelos, Unidad, Entusiasmo y Ganas de Enseñar, en la Escuela La Loma Antonio Vázquez Ramos del Distrito escolar de Barranquitas (2006) se auscultaron las iniciativas particulares para que la escuela obtuviera buenos resultados en las Pruebas Puertorriqueñas

de Aprovechamiento Académico. La directora afirmó que la facultad elaboró una estrategia de trabajo, en la cual cada maestro conocía su función. La coordinadora de las pruebas de la escuela desarrolló un plan de acción dirigido a alcanzar resultados, y se trabajó con las destrezas del grado. Se repasaron las destrezas básicas y se desarrollaron diversas experiencias de aprendizaje con las destrezas más complejas. Se creó un ambiente favorecedor a la implantación de las pruebas. Se orientó a los padres, se desplegaron mensajes motivadores para los alumnos en los pasillos del plantel y se les estimuló para el logro y el buen desempeño académico. Por otro lado, los maestros se adiestraban constantemente para mejorar su preparación profesional. Además, se fomentó un espíritu competitivo entre los estudiantes y se le ofrecieron experiencias educativas durante el año escolar, en las cuales los estudiantes trabajaron con ejercicios de evaluación que los pusieron en contacto con modelos de evaluación similares a los de la prueba (Revista El Sol, 2006).

#### *Estudios realizados en Estados Unidos*

Un estudio realizado por el Centro Nacional para la Investigación y Desarrollo de Escuelas Eficaces, en la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos, hizo una investigación con 16 distritos escolares que trabajaron con un modelo de escuelas eficaces. El modelo partía del principio de que todos los estudiantes podían aprender y por tanto se debía estructurar la escuela, la política del distrito y los procedimientos, de tal forma que el maestro se vea apoyado en su trabajo diario. El profesor y el director formaron un equipo de toma de decisiones, incluyendo a padres y personal de apoyo. Entre los

hallazgos encontrados fueron que el liderazgo del director, profesores y consultores externos son una parte esencial del proceso de reforma y renovación escolar. En el distrito escolar de *Spencerport*, Nueva York se encontró que los directivos marcan una diferencia clave en la calidad de la educación que recibe cada alumno y que el director tiene un papel clave en establecer el clima de su centro, puesto que el clima del centro depende sobre todo de sus ocupantes; el centro como un todo es la unidad estratégica para el cambio planificado (Revista electrónica sobre eficacia escolar, 2007).

#### *Estudios realizados en otros países*

Un estudio en Nicaragua, Análisis de los Factores Asociados con el Rendimiento Académico en tercero y sexto grado de Primaria (2004) realizado por el Programa de Promoción para la Reforma Educativa en América Latina, el Fondo de las Naciones Unidas para la infancia, el CARE International en Nicaragua y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; analizó los factores internos y externos que mejor explican el rendimiento académico de los estudiantes de 3° y 6° grado de primaria, en base a los resultados obtenidos en las pruebas nacionales de español y matemáticas en el 2002. Su objetivo específico era determinar el impacto de los factores familiares y escolares sobre el rendimiento académico. Las pruebas se aplicaron a más de 15,000 alumnos. Los resultados se clasificaron en tres niveles: Básico, Intermedio y Proficiente. El estudiante de nivel básico tiene muy poco dominio sobre la materia y un nivel de conocimiento muy inferior a lo que demanda el currículo, mientras que el

estudiante de nivel proficiente tiene un nivel de conocimientos concordante con lo que demanda el currículo.

Algunas de las conclusiones en este estudio fueron las siguientes,

- El desempeño en español indica que el liderazgo del director, la motivación del profesorado y en las características personales del alumnado, motivación personal, bajo ausentismo, tienen un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento.
- El entorno físico escolar tiene un impacto positivo alto si contribuye a que el estudiante se sienta seguro. La sensación de seguridad y bienestar fue asociada consistentemente con un mayor puntaje en las pruebas. Invertir en todo lo que ayuda a mejorar el ambiente escolar es prioritario en el proceso de asignación de recursos.
- El liderazgo pedagógico del director contribuye a un buen rendimiento escolar. Los centros escolares cuyos directores y maestros se preocupan por el aprendizaje del alumnado parecen generar un modelo de gestión que da resultados positivos. Es recomendable observar qué hacen los directores y profesores de estos centros escolares y adoptar el conjunto de buenas prácticas de gestión y comunicación que conducen a un mejor aprendizaje.
- Enfatizar los aspectos pedagógicos como la responsabilidad principal de la escuela. La atención y liderazgo del director es crucial para mantener al profesorado atento a los problemas pedagógicos y sus soluciones. Aunque la gestión financiera, los deportes, el plantel escolar y otros



factores que afectan el entorno son importantes, la producción de aprendizaje entre el estudiantado es la misión de la escuela.

- Las reuniones entre el director del centro y los maestros para discutir los aspectos académicos del centro escolar tienen un impacto positivo muy alto. Esta es la evidencia más directa que enlaza el liderazgo del director con la misión escolar de aumentar el nivel de aprendizaje del estudiantado.

Otro estudio de caso realizado en España por el Centro de Investigación y Documentación Educativa en el año 2000; Una Dirección para la Mejora de la Eficacia Escolar, se encontró que las actividades de los directivos de los centros docentes inciden de una forma clara en los resultados de los alumnos. Los resultados fueron mejores en los centros en los que el directivo concede cierta autonomía a los docentes en cuanto a toma de decisiones, colaboración y diseño de objetivos. De la misma manera se documentó que, como proceso de mejora de cambio en la educación, la influencia de los directivos hacia los profesores, para que utilicen prácticas innovadoras, ayudaban a mejorar los resultados académicos de los estudiantes en la escuela. Además trabajan en la elaboración de modelos teóricos utilizando como punto clave la dirección escolar (Una Dirección para la Mejora de la Eficacia Escolar, 2000).

La carta Circular 4-2009-2010 del Departamento de Educación de Puerto Rico, Normas y Procedimientos para el Cierre o Consolidación de Escuelas, establece que uno de los criterios para el cierre de escuela son los indicadores de aprovechamiento académico, los resultados de la Pruebas Puertorriqueñas

de Aprovechamiento Académico, el promedio general, la tasa de retención y el Progreso Anual Adecuado. Mediante esta carta circular se crea un Comité Evaluador que dará atención a las propuestas de cierre o consolidación de escuelas y hará las recomendaciones pertinentes al secretario. Una vez se haya constituido el Comité Evaluador, sus miembros tendrán la obligación de reunirse para discutir los casos de las escuelas propuestas para cierre. El proceso para considerar el cierre o consolidación de escuelas, comenzará al principio del segundo semestre. El caso de cada escuela que se considere cerrar, será sometido por el director regional, por el secretario o por un miembro del Comité. Los directores regionales deberán recibir la información y las recomendaciones positivas y negativas de los directores de escuelas. Entre las recomendaciones para el cierre o consolidación de una escuela está la de estudiar su perfil. En éste se incluye los aspectos de los grados que ofrece la escuela, matrícula por grado, total de personal por categoría, localización, matrícula en los últimos cinco años, matrícula proyectada, ofrecimientos académicos, proyectos especiales y en particular, el aprovechamiento académico. Es posible prever esto, puesto que los directores de escuelas y los superintendentes tienen la responsabilidad de comenzar el análisis para resolver los problemas de matrícula. La comunicación abierta con los padres y la comunidad es esencial y es responsabilidad del director de la escuela y el superintendente, ya que tiene que presentar evidencia de todas las reuniones y minutas de éstas, donde se alerte sobre los cambios en la matrícula.

El Distrito Escolar Independiente de Austin, Texas ha recibido la notificación formal del Comisionado de Educación de Texas ordenando el cierre de la escuela Media Pierce, efectivo para el año escolar 2009-2010. La escuela ha vuelto a calificarse como Académicamente Inaceptable por quinto año consecutivo y ha estado bajo rendimiento durante ocho de los últimos diez años en que se han dado calificaciones (News Media, 2009).

La Carta Circular número 8- 2008-2009 Política Pública para Fortalecer los Procesos Académicos en las Escuelas que no logran Progreso Anual Adecuado (AYP), entre sus principios generales, establece las disposiciones para el desarrollo e implantación del plan de acción de la escuela conforme al año en que la misma no logra el índice de AYP constituyen procesos de colaboración que aseguran la participación y el trabajo en equipo de todos los sectores educativos. Debe existir la evidencia documental del análisis realizado para la identificación de los factores que expliquen el bajo aprovechamiento de los estudiantes y el progreso anual adecuado de la escuela. Entre éstos se encuentran;

- Análisis de los datos estadísticos de los resultados de las pruebas estatales anuales para identificar las áreas de necesidad académica de los estudiantes.
- El diseño e implantación de las estrategias dirigidas a estimular la participación de las madres, padres y encargados.
- Orientación sobre la implantación de las actividades de desarrollo profesional.

- Guía en la preparación del presupuesto escolar.
- Asesoramiento en el desarrollo de estrategias educativas efectivas en el proceso de enseñanza -aprendizaje.
- Orientación sobre los servicios educativos suplementarios SES de alta calidad y estrategias educativas relacionadas con el contenido y el currículo de español, matemáticas e inglés como segundo idioma siguiendo los procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos para la Administración de los Servicios Educativos Suplementarios de Título I, Parte A, Subparte I, Sección 1116 (1).

Es responsabilidad del superintendente de escuelas el designar el personal de su oficina que estará a cargo de desarrollar informes y velar por el cumplimiento de las normativas aplicables de responsabilidad institucional o rendimiento de las escuelas que requieren un plan de acción por no haber logrado su índice de AYP. Los directores de escuelas le notificarán a las madres, padres o encargados de los estudiantes matriculados en las escuelas que no logran su índice de AYP los resultados del desempeño académico anual alcanzado por la escuela en las pruebas de aprovechamiento académico. También les informarán sobre las oportunidades, programas, actividades y procedimientos disponibles para ofrecer asistencia técnica y mejoramiento a los estudiantes, de forma que se cumpla con las medidas y requerimientos académicos. Los resultados de la Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico PPAA y las Pruebas Puertorriqueñas de Evaluación Alterna PPEA para los estudiantes con impedimentos cognoscitivos

significativos, constituyen el indicador principal para realizar el Plan de Acción de la escuela que no logra su índice de AYP para el correspondiente año escolar. Las PPAA y la PPEA se administrarán en los grados de tercero al octavo y undécimo grado en las materias de español, matemáticas e inglés como segundo idioma. La asignatura de ciencias se examina en los grados cuarto, octavo y undécimo. Los resultados de la asignatura de ciencias, por el momento, no han sido considerados para la determinación del índice del Progreso Anual Adecuado AYP (Carta Circular núm. 8, 2008-2009).

Las Disposiciones Específicas para la Clasificación de las Escuelas que no logran Progreso Anual Adecuado, se encuentran las Escuelas en Alto Riesgo, esta clasificación corresponde a las escuelas que por primera vez obtienen una determinación negativa del AYP. Esas escuelas son identificadas y, de manera prioritaria, el Departamento de Educación, les ofrece una atención académica rigurosa para fortalecer el desempeño de los estudiantes en las pruebas utilizadas para la evaluación anual. Las escuelas en primer año en mejoramiento escolar, corresponde a aquellas escuelas que no logran el índice de AYP por dos años consecutivos, después de la identificación de la escuela en mejoramiento escolar, ésta deberá desarrollar un Plan de Mejoramiento Escolar en consulta con las madres, padres o encargados, el personal escolar y el Consejo Escolar, así como expertos externos. Después de dos años en mejoramiento escolar, la escuela es identificada en Acción Correctiva y deberá redactar un Plan de Acción Correctiva, en consulta con las madres, padres o

encargados, el personal escolar y el Consejo Escolar, así como con expertos externos (Carta Circular núm. 8, 2008-2009).

Las escuelas que no logran el índice de AYP después de un año en acción correctiva se clasifica como Escuelas en Reestructuración Escolar 1. La escuela así identificada deberá diseñar un plan en consulta con las madres, padres o encargados, el personal escolar y el consejo escolar, así como expertos externos. Deberán notificar a las madres, padres o encargados que tiene la opción de enviar a su hijo o hija a otra escuela pública que no esté en mejoramiento escolar y tienen la opción de solicitar servicios educativos suplementarios para sus hijos o hijas. El plan deberá incluir consideraciones de reforma sistemática relacionadas con las acciones que se describen a continuación y que deberán ser desarrolladas con la asistencia técnica de las entidades privadas contratadas para trabajar con las iniciativas de transformación sistemática conforme a la política pública adoptada en las Iniciativas Sistemáticas de Transformación escolar ISTE, Planificación y Organización Escolar, autogestión, liderazgo transformativo, investigación en acción en el salón de clases y en la comunidad de aprendizaje. Desarrollo de un clima de colaboración entre los miembros del núcleo escolar y la comunidad en general (Carta Circular Núm. 8-2008-2009).

## Capítulo III

### MÈTODO

Esta investigación documental, se exploraron los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico de los estudiantes de las escuelas elementales del Distrito Escolar de San Juan IV, del Sistema Público de Puerto Rico y el Documento del Perfil del Director Escolar como Líder Efectivo. A tales efectos se examinaron monografías, revistas educativas, ensayos, informes, estadísticas, noticias e investigaciones. Este estudio se sostuvo sobre los siguientes postulados:

1. La Ley 107-110 *No Child Left Behind*, Que Ningún Niño Quede Rezagado, del 8 de enero de 2002 (Departamento de Educación, 2002).
2. La Ley Orgánica 149 -1999 (Departamento de Educación, 1999)
3. Cartas Circulares
  - a. Carta Circular número 2-2008-2009 Política Pública Sobre el Funcionamiento de las Escuelas que están en octavo año del Proceso de Mejoramiento como Proyecto Especial (Departamento de Educación, 2008).
  - b. Carta Circular número 8 -2008-2009 Política Pública para fortalecer los Procesos académicos en las escuela que no logran Progreso Anual Adecuado (Departamento de Educación, 2008).

- c. Carta Circular número 4- 2009 - 2010 Normas y Procedimientos para el Cierre o Consolidación de Escuelas (Departamento de Educación, 2009).
  - d. Carta Circular número 8-2009-2010 Política Pública sobre la Organización Escolar y Requisitos de Graduación en los Niveles Elementales y secundarios de las Escuelas de la Comunidad del Departamento de Educación, para Garantizar una educación de Excelencia (Departamento de Educación, 2010).
4. Además se fundamenta en las Teorías de la Motivación y Personalidad de Maslow, 1954, 1987 (Motivación y Personalidad, 1991), la Teoría de Herzberg 2007, (Eumed. Net. libros, 2007), y la Teoría de Teddie y Stringfield 1993, (Citado en Tuleja , 2002).

#### *Unidades de Análisis*

La investigación siguió el siguiente protocolo para cumplir con los requisitos de la Universidad Metropolitana, recinto de Cupey; y el Departamento de Educación de Puerto Rico para realizar este estudio. El diseño de la investigación requirió las orientaciones sobre los recursos didácticos y virtuales disponibles en la Universidad Metropolitana, búsqueda de investigaciones por Internet sobre las teorías de liderazgo, investigaciones sobre eficiencia; investigaciones documentales sobre las escuelas en Plan de Mejoramiento, escuelas en el proceso de cierre o consolidación y noticias sobre las advertencias de leyes federales a los estados incluyendo a Puerto Rico.



Las unidades de análisis para esta investigación fueron los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de las escuelas elementales del Distrito de San Juan IV, las teorías de liderazgo, y la carta a directores del 16 de diciembre de 2008 Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico .

Mediante esta investigación se exploraron las siguientes Preguntas:

1. ¿Cómo el director de escuela dirige la planificación de su trabajo académico y docente, de modo que propenda el aprobar las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?
2. ¿Qué herramientas básicas se le provee al estudiante, para que logre un alto rendimiento académico, en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?

El estudio cualitativo se compone de fuentes primarias y secundarias tales como libros, investigaciones, tesis, artículos de revistas educativas y rotativos del país, fuentes electrónicas y documentos gubernamentales.

#### *Diseño de la investigación*

El diseño de esta investigación es de tipo documental con un enfoque cualitativo. Se exponen los hallazgos, luego de una exhaustiva búsqueda de datos y documentos que proporcionan información relevante redactados por expertos en el tema.

El investigador es quien mediante diversos métodos o técnicas recoge los datos. En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo

investigador que busca los datos en torno al problema de investigación mediante diversas fuentes documentadas (Sampieri, 2008).

Los hallazgos obtenidos se interpretaron a la luz de los documentos recopilados, se realizaron conclusiones y se sometieron las recomendaciones pertinentes como aportación por parte de la investigadora.

### *Procedimiento*

La investigadora inició el estudio por la inquietud en torno a un problema observado, en el Sistema de Educación Pública de Puerto Rico sobre las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico y el liderazgo del director escolar. El problema de investigación es en torno a los resultados de los estudiantes en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico PPAA. Mediante la revisión de la literatura se exploraron diferentes factores que redundan en el bajo aprovechamiento académico de los estudiantes del país vinculados a la forma en que el director escolar, como líder, administra y supervisa la escuela. La investigadora consultó documentos oficiales del Departamento de Educación de Puerto Rico, como son los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico, Cartas Circulares, leyes; además de, artículos periodísticos, artículos profesionales, libros, tesis, revistas con enfoque educativo y revistas electrónicas.

La investigadora seleccionó este tema debido al gran problema que atraviesa, actualmente, el Departamento de Educación de Puerto Rico, debido a que los estudiantes no logran alcanzar su índice de Progreso Anual Adecuado. Debido al interés particular de la investigadora sobre el liderazgo del director

escolar, su investigación giró en torno al tema sobre las herramientas que posee un director para que sus estudiantes alcancen el Progreso Anual Adecuado. La investigadora tuvo la inquietud de estudiar aquellos factores relacionados a la administración y supervisión del director escolar, que inciden en el bajo rendimiento académico de los estudiantes de las escuelas públicas del país. La investigadora realizó una búsqueda de documentos que solicitó mediante visitas a la biblioteca, búsqueda de Cartas Circulares en su escuela y en el Departamento de Educación, documentos suministrados por la directora de sus escuela, revisión de estadística de los resultados de las PPAA en el distrito escolar San Juan IV, se leyeron documentos de revistas electrónicas y se documentaron aquellas que discutían con mayor amplitud el tema de estudio, se realizaron búsquedas en la Internet sobre las escuelas que se ordenaron cerrar, debido al pobre rendimiento académico, se revisaron artículos periodísticos y se resumieron noticias sobre el proceso de investigación que lleva el Departamento de Educación Federal en la Isla.

## CAPÍTULO IV

### HALLAZGOS

#### *Introducción*

Este capítulo presenta los hallazgos que constituyeron la información de los documentos utilizados para llevar a cabo la identificación del fenómeno de la investigación bajo estudio. Los documentos revisados fueron, revistas educativas, monografías, ensayos, informes, estadísticas, noticias e investigaciones documentales.

El paradigma cualitativo de investigación se atendió adecuadamente mediante interrogantes como son las preguntas de investigación, que van dirigidas a examinar acontecimientos, contenido, teorías, *journal*, revistas educativas e investigaciones.

Los hallazgos presentados se exponen de forma narrativa, a raíz de los análisis e interpretaciones de la revisión de literatura realizada por la investigadora. Se exponen los hallazgos de esta investigación documental además, se contestaron las preguntas de investigación formuladas, fundamentándose con los datos recopilados. Los hallazgos se discuten en cumplimiento de las preguntas de investigación. Las preguntas formuladas que dirigieron esta investigación documental son las siguientes

1. ¿Cómo el director de escuela dirige la planificación de su trabajo académico y docente, de modo que propenda el aprobar las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?

2. ¿Qué herramientas básicas se le provee al estudiante, para que logre un alto rendimiento académico, en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?

Los hallazgos de los documentos, a la pregunta número uno, revelaron que el director de escuela dirige su trabajo académico y docente, para que el estudiante obtenga un alto aprovechamiento escolar de la siguiente forma.

Un director debe conocer la base legal de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico, así como también involucrarse activamente a la comunidad escolar. De este modo, al involucrarse activamente en las organizaciones y funciones en la comunidad, puede llevar el mensaje de la importancia de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico a sus maestros; de modo que el efecto multiplicador llegue vía éste. O sea, que el director escolar exhorta a todos los miembros de la comunidad de aprendizaje, incluyendo estudiantes, a participar activamente en este proceso. El director dirige conversaciones progresivas en la escuela y comunidad acerca de la importancia de un ambiente de aprendizaje que conduzca al éxito o sea, al aprovechamiento de las PPAA. Además, el director escolar inicia oportunidades para que la comunidad escolar desarrolle alianzas con agencias sociales, educativas y culturales externas para alcanzar la misión de éxito para todos los miembros de la escuela (Wilmore, 2002).

El director idea un plan para identificar cualitativa y cuantitativamente a los estudiantes que se beneficiarían en más de un programa voluntario de tutorías. Trabaja con padres y maestros para desarrollar programas de tutorías

que podría ser implantado y monitoreado subsecuentemente como un proyecto de padres voluntarios. Autoriza a otros a solicitar los recursos de la comunidad necesarios y suplementarios requeridos para el éxito de los estudiantes. Provee consultas profesionales para adiestrar administradores, facultad y miembros del personal en la redacción y obtención de propuestas para cubrir las necesidades del plantel (Wilmore, 2002).

Los estudios de Leitwood (1994), revelaron que una escuela de calidad tiene que estar liderada con calidad. El director es un factor de eficacia, pero también un elemento clave para la mejora del centro docente. Hay que buscar las características del directivo para la mejora de la eficacia escolar, es trabajar para lograr mayor calidad en nuestros centros docentes. Los estudios revelados, para la mejora de la eficacia escolar, han demostrado que se obtienen mejores resultados en las escuelas en las que el directivo concede cierta autonomía a los docentes; así, la toma de decisiones se realiza de forma colegiada. Por otro lado, cuando se trabaja de esta forma, se dedica tiempo a diseñar, a desarrollar y mantener los objetivos de la escuela mediante la colaboración (Citado en Pérez y Hernández, 2004).

¿Qué herramientas básicas le provee el director escolar al estudiante para que logre un alto rendimiento académico?

Teóricos como Teddie y Stringfield (1993) exponen que el director es el que dirige el rumbo académico de la escuela y quien motiva al maestro a tomar parte activa en la redacción de propuestas, en el desarrollo de proyectos innovadores en sus salones, y a organizar actividades extracurriculares. Los

directores escolares tienen que ser entusiastas, dinámicos y diligentes en las escuelas; además, tienen que sentirse responsables del bienestar de los constituyentes de la comunidad escolar. Además, tienen que sentirse responsables de promover un clima propicio para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje (Citado en Tuleja, 2002).

Otro teórico, Robbins (1991 -1994) sostiene que para mantener un clima escolar favorable al proceso educativo, que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar, el líder debe producir gran satisfacción y motivación para que lo sigan (Citado en Velázquez, 2008).

El nuevo paradigma educativo, señala que el director de la escuela y todos sus miembros construyen juntos una comunidad escolar. Owens (2001) señala que el director escolar tiene la capacidad de influir a otros, es fuente de motivación para que les sigan en la evaluación continua y la consecución de sus metas para el logro académico (Citado en Velázquez, 2008).

Como medida para mejorar la situación educativa, y ante los reclamos por una mejor preparación para los estudiantes, se crean una serie de leyes que han propulsado el uso de las Pruebas de Aprovechamiento; para medir el éxito estudiantil y la calidad escolar. La Ley *No Child Left Behind*, se convierte en la ley más ambiciosa y abarcadora relacionada con la educación, ya que cuenta con un sistema compulsorio de *assessment*, atado a los estándares de contenido y un sistema de rendición de cuentas basado en los resultados de los instrumentos de *assessment*. Esta ley impone una serie de castigos y

recompensas para los sistemas escolares y las escuelas, de acuerdo con los resultados que se obtienen (Ley 107-110).

Otros documentos que recogen las leyes, por las cuales el director escolar debe regirse en los trabajos en la administración educativa, son las Cartas Circulares del Departamento de Educación. Con las mismas el director planifica, desarrolla planes de acción para desarrollar el logro de los estándares académicos, organiza programas y actividades para el mejoramiento de los estudiantes, utiliza correctamente la toma de decisiones, trabaja con la organización escolar, y se actualiza con los nuevos requisitos de graduación; para garantizar una educación de excelencia (Carta Circular número 2, 2008-2009, Carta Circular número 8 2008-2009, Carta Circular número 4, 2009-2010, Carta Circular número 8, 2009-2010, del Departamento de Educación).



## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### *Introducción*

Este capítulo presenta los hallazgos en torno a la investigación documental, Relación de los Resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico en Estudiantes de las Escuelas Elementales de la Región Educativa de San Juan. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones en torno al fenómeno bajo estudio. En el análisis de la información obtenida, a base de la literatura revisada, se consideraron documentos como cartas circulares, cartas de reuniones a directores escolares, libros, periódicos, revistas profesionales, estadísticas, investigaciones documentadas y artículos electrónicos. Por último, se exponen las recomendaciones que surgen a raíz de esta investigación documental.

Se analizaron los hallazgos de los resultados de la investigación documental a base de las preguntas de investigación. Las preguntas de investigación fueron

1. ¿Cómo el director de escuela dirige la planificación de su trabajo académico y docente, de modo que propenda el aprobar las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?

2. ¿Qué herramientas básicas se le provee al estudiante, para que logre un alto rendimiento académico en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico?

La primera pregunta de investigación examinó cómo el director planifica su trabajo académico y docente de modo que este propenda en el mejoramiento de la aprobación de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico. Esta planificación establece tener el conocimiento de las leyes *No Child Left Behind* y la Ley 149.

Los postulados de la Ley *No Child Left Behind* establecen que

- El director debe proporcionar apoyo académico, conexiones interinstitucionales, vínculos con familia y la comunidad, para hacer frente a los indicadores de riesgo.
- Revisar los currículos actuales en todas las áreas de enseñanza para promover el mejoramiento y avance en el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de enseñanza.
- Integrar las tecnologías de aprendizaje, la colaboración y el discurso, la evaluación y las técnicas de evaluación y apoyo a los docentes.
- El director escolar debe establecer una estructura de trabajo con tareas específicas y el tiempo para la planificación instruccional; formar un equipo de trabajo entre los maestros, el personal de apoyo y los padres.
- Proveer las herramientas y apoyo para implantar los cambios.

- El director escolar debe construir la capacidad de liderazgo, alcanzando metas educativas y mejorando la instrucción, recordando que la meta central es el mejoramiento del aprendizaje.
- Considerar a los maestros en la toma de decisiones.
- Implantar nuevas prácticas.

De igual forma los postulados de la Ley 149 establecen que el director escolar tiene que

- Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.
- Promover y mantener un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar.
- Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades, aprovechamiento, retención, premiación.
- Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.
- Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela para colaborar en el desarrollo del currículo que responda a esas necesidades mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.

- Fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación.
- Ejercer funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se le deleguen y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y la calidad de la educación.

Las teorías que avalan estos postulados son la Teorías de la Motivación y Personalidad de Maslow, 1954, 1987 (Motivación y Personalidad, 1991), la Teoría de Herzberg, 2007 (Eumed. Net. libros, 2007), y la Teoría de Teddie y Stringfield, 1993 (Citado en Tuleja, 2002).

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de motivación, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad (Motivación y Personalidad, 1991).

La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg (2007) plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen,

procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización (Eumed. Net. libros, 2007),

La importancia del éxito de una escuela dependerá de los líderes instructivos fuertes, iniciadores, proactivos y estimuladores de todo el personal. Teddie y Stringfield, (1993) manifestaron que el director tiene un rol vital en la escuela, pues es el ejemplo que los maestros deben seguir, es el que dirige el rumbo académico de la escuela y quien motiva al maestro a tomar parte activa en la redacción de propuestas, en el desarrollo de proyectos innovadores en sus salones y a organizar actividades extracurriculares. Los directores tienen que ser entusiastas, dinámicos y diligentes en las escuelas, tienen que sentirse responsables del bienestar de los constituyentes de la comunidad escolar. Tienen además que sentirse responsables de promover un clima propicio para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje (Citado en Tuleja, 2002).

Otros teóricos tales como Bronfenbrenner, 1991 (Citado en Woolfolk, 1999); Owens, 2001 y Robbins, 1991 (Citados en Velázquez, 2008); avalan con sus teorías los postulados de la ley *No Child Left Behind* y la Ley 149.

En su modelo del Sistema Ecológico, Bronfenbrenner, (1991), mostró a la persona en crecimiento. Ésta reestructura de manera activa los múltiples niveles del ambiente, de sus interrelaciones y de las influencias externas del medio global. Esta teoría es un sistema concéntrico que se divide por niveles. En el primer nivel se encuentra el Microsistema; es el que corresponde a las actividades, roles e interacciones del individuo y su medio como el hogar, el cuidado, la escuela. El segundo nivel de esta teoría es el Mesosistema. En éste

los padres coordinan sus esfuerzos con los docentes para educar al niño. Esta interacción influirá positivamente en el progreso académico del niño. El tercer nivel, es el Exosistema, aquí se incluye todas las redes externas mayores, el barrio, la localidad, la urbe. Son los ambientes sociales y las organizaciones detrás de la experiencia inmediata del individuo; van desde el trabajo de los padres, los sistemas de salud, la familia extendida del niño o la red de amistades paternas y maternas. En el nivel exterior, los Macrosistema, los configuran los valores culturales y políticos de una sociedad, los modelos económicos y las condiciones sociales (Citado en Woolfolk, 1999).

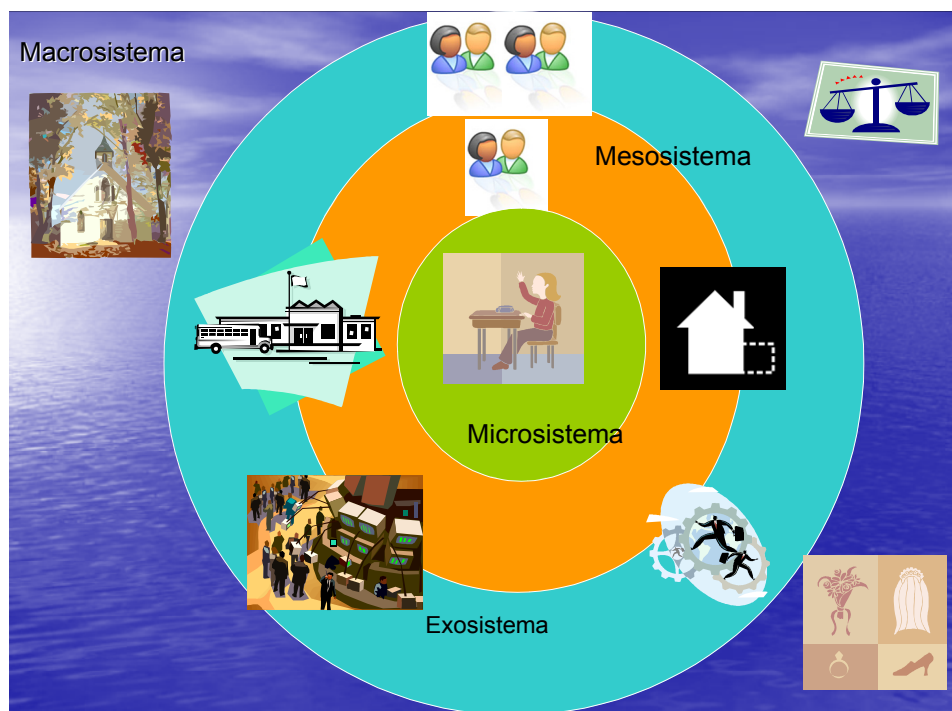


Figura 2

Modelo Sistema Ecológico de Bronfenbrenner

Además, el líder que ofrece seguridad a través del empleo, del apoyo a él como líder, para la consecución de metas organizacionales preestablecidas, consigue una calidad académica alta en los estudiantes que sea cónsona con los objetivos curriculares establecidos (Owens, 2001). Recalca, Owens además, que el líder tiene la capacidad de influir a otros, es fuente de motivación para que les sigan en la evaluación continua y la consecución de sus metas (Citado en Velázquez, 2008).

Si se desea mantener un clima escolar favorable al proceso educativo, (Robbins, 1991-1994) concluye que se debe ofrecer protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar, el líder debe producir gran satisfacción y motivación para que lo sigan (Citado en Velázquez, 2008).

La Ley 107-110 *No Child Left Behind*, pautan los postulados que enmarcan las funciones y roles de los directores de manera docente y administrativa, para el mejoramiento del aprovechamiento académico de su escuela. Los directores de escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. El director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para entender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados. El director de escuelas como líder administrativo tiene esa

función para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación.

Los Hallazgos a la luz de la Ley 107-110 fueron los siguientes

- El director debe proporcionar apoyo académico, conexiones interinstitucionales, vínculos con familia y la comunidad, para hacer frente a los indicadores de riesgo.
- Revisar los currículos actuales en todas las áreas de enseñanza para promover el mejoramiento y avance en el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de enseñanza.
- Integrar las tecnologías de aprendizaje, la colaboración y el discurso, la evaluación y las técnicas de evaluación y apoyo a los docentes.
- El director escolar debe establecer una estructura de trabajo con tareas específicas y el tiempo para la planificación instruccional; formar un equipo de trabajo entre los maestros, el personal de apoyo y los padres.
- Proveer las herramientas y apoyo para implantar los cambios.
- El director escolar debe construir la capacidad de liderazgo, alcanzando metas educativas y mejorando la instrucción, recordando que la meta central es el mejoramiento del aprendizaje.
- Considerar a los maestros en la toma de decisiones.
- Implantar nuevas prácticas.



Los hallazgos, a tenor con la preguntas de investigación y, a la luz de la literatura revisada, avalaron la necesidad que tiene el director de planificar su trabajo en torno a los roles docentes del director que se encuentran en el documento que suscribe la Ley 149. Los postulados que rigen el rol de docencia del director, de acuerdo el orden en dicha ley, son los siguientes:

- Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.
- Promover y mantener un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar.
- Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades, aprovechamiento, retención, premiación.
- Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.
- Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela para colaborar en el desarrollo del currículo que responda a esas necesidades mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.
- Fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación.

- Ejercer funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se le deleguen y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y la calidad de la educación.

### *Conclusiones*

Todas las investigaciones, artículos, textos, utilizados para esta investigación documental concluyen que la figura del director escolar es importante en el desempeño académico del estudiante. No obstante, el desempeño del estudiante también depende de los esfuerzos de todo el personal escolar, de organizaciones de la comunidad y sobre todo de la familia. Es importante que en la toma de decisiones, para los cambios innovadores que redundarán en el aprovechamiento académico del estudiante, se fomente la colaboración de toda la institución escolar.

Los hallazgos, a la luz de esta investigación documental, revelaron que existe una necesidad apremiante en la consecución de las metas para el logro del aprovechamiento académico. El director escolar, como líder efectivo, debe estar al día en todo lo referente al aspecto administrativo y docente, apoyado en las leyes que rigen el Departamento de Educación.

El panorama educativo, en Puerto Rico, se ha visto afectado debido al pobre rendimiento académico de sus estudiantes. Durante reunión efectuada el 4 de noviembre de 2009 por el Departamento de Educación, para directores de escuelas que están en el quinto y sexto año de plan de mejoramiento de la región Educativa de San Juan, se presentaron las prioridades para el año 2009-2010. El Sistema propone que en referencia al desarrollo profesional se van a

implantar Programas de Desarrollo profesional para maestros y directores, enfocado en la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para facilitar el mejoramiento de la enseñanza y el proceso de aprendizaje en todas las materias. No obstante, entre las prioridades del Departamento de Educación para el año 2009-2010 se encuentra el desarrollo profesional, mejorar el programa bilingüe, implementar laboratorios de inglés, revisar los currículos, identificar y poner a disposición un currículo retador a los estudiantes dotados y talentosos, analizar las causas de los estudiantes en riesgo para promover la retención mediante la motivación, promover las Bellas Artes, ofrecer materiales de enseñanza dirigidos al logro de los estándares y expectativas del grado.

La Unidad del Sistema de Asistencia Técnica y Apoyo a la Docencia, del Departamento de Educación de Puerto Rico, tiene como meta mejorar la capacidad del nivel central y las regiones para garantizar que todas las escuelas reciban el apoyo y la asistencia técnica necesarios para ayudar a los estudiantes a alcanzar los estándares de aprovechamiento académico. Entre sus objetivos se encuentra el de ofrecer apoyo a las escuelas identificadas en necesidad de mejoramiento a base de los resultados del AYP, evaluar las fortalezas y debilidades y el desempeño de las escuelas con necesidad de asistencia, reflejar los hallazgos de las revisiones de los Planes de Mejoramiento de las Escuelas que sean lo suficientemente específicos para lograr el mejoramiento deseado, armonizar un Plan de Servicio con las necesidades identificadas en la escuela y con el Plan de Mejoramiento de la escuela y proveer los recursos de apoyo, asistencia técnica y adiestramientos necesarios para implementar

totalmente el Plan de Mejoramiento de la Escuela para ayudarles a salir de la clasificación de escuela en mejoramiento.

Las escuelas que están en Plan de Mejoramiento, el Sistema de Educación, amparados en la Ley *No Child Left Behind*; tienen como prioridad los siguientes postulados

- El desarrollar y fortalecer las directrices relacionadas a como los padres, la comunidad y el personal de la escuela puede tener participación en los objetivos seleccionados a base de un análisis de los datos de rendimiento de los estudiantes.
- Incluir las evaluaciones para medir el grado de desempeño del estudiante y un conjunto de intervenciones para causar que ocurra el crecimiento académico del estudiante.
- Diseñar e implementar un Plan de Desarrollo Profesional para garantizar que todo el personal está preparado para aplicar, reflexionar y evaluar un Plan de Mejoramiento escolar. Éste debe apoyar múltiples oportunidades para que los maestros participen en la formación y la aplicación de estrategias de enseñanza sobre la base de la mayoría de las investigaciones actuales.
- Lograr ambiciosos objetivos para incrementar el rendimiento de los estudiantes basado en un análisis de los datos dentro de la evaluación de las necesidades, en términos del crecimiento deseado para el estudiante en áreas específicas. Además, que sea suficientemente amplio como para que la mayoría del personal de la escuela tenga

alguna responsabilidad para su aplicación y deben abordarse, de manera que se involucre a todos los estudiantes.

- Diseñar un Plan de actividades instruccional a ser entregado por el personal de la escuela, altamente cualificado y diseñado para lograr los resultados deseados con las intervenciones estratégicas basadas en el rendimiento que deben producir los resultados medibles y que permitan evaluar el éxito de cada estrategia de intervención, en relación con cada objetivo de mejora de las escuela.
- Diseñar intervenciones específicas y estrategias para hacer frente a los estudiantes en situaciones de riesgos y las necesidades de contenido.

Las implantaciones de las disposiciones *No Child Left Behind* en varios estados expone que cada estado o territorio tiene sus propios estándares curriculares y de ejecución. La mayoría de las agencias educativas de los estados o territorios e incluye el Departamento de Educación de Puerto Rico, han implantado un sistema de rendimiento que incluye pruebas de aprovechamiento estandarizadas. La mayoría de estas agencias no tienen los recursos humanos suficientes con los conocimientos y destrezas en medición y evaluación educativa, y del aprendizaje, en particular para atender los requisitos de la ley. Los recursos tecnológicos necesarios son insuficientes y han contratado a compañías comerciales para construir las pruebas de acuerdo a los estándares *custom-developed test* o *tailored test* y otros instrumentos de *assessment*. Falta evidencia, sustancial, que apoye la calidad técnica de las

pruebas estandarizadas; y otros instrumentos de *assessment* que se usan para la construcción de las pruebas (Linn, 2000, citado en Medina 2008).

Durante el año 2007 existieron unas irregularidades con los fondos bajo la ley *No Child Left Behind*, se utilizaron unas pruebas nuevas para evaluar a los estudiantes con rezago académico y las mismas eran preparadas por los propios proveedores de las compañías. El Departamento de Educación seleccionó una sola empresa para evaluar a los estudiantes (Periódico el Nuevo Día, 2010).

Uno de los de los más grandes escollos en la educación de Puerto Rico se establece el 9 de marzo de 2009 con la Ley número 7, para declarar Estado de Emergencia Fiscal y estableciendo un Plan Integral de Estabilización Fiscal.

Los cambios administrativos implantados por el gobierno incluido el envío de superintendentes auxiliares, a cargo de administrar fondos federales, a las escuelas, para trabajar como directores; arrojaban dudas sobre la capacidad que tenía el Departamento de Educación de Puerto Rico para cumplir con programas educativos. Una de las alternativas es colocar a Puerto Rico en la lista de jurisdicciones de alto riesgo en el manejo de fondos federales, lo que puede causar una sindicatura federal o una congelación de asignaciones, afectando los servicios de la transportación, tutorías y educación especial.

Por otro lado, se evidenció que el Departamento de Educación no ha logrado que los estudiantes asimilen efectivamente los cambios curriculares que se impulsaron desde el 2007, debido al tiempo que toma divulgar los estándares y adiestrar al maestro. El DE realizó un cambio en los estándares educativos y

de evaluación académica que provocaron cambios en el contenido y formato de la PPAA administradas en el 2009 (El Nuevo Día, 2010).

### *Recomendaciones*

1. El director de escuela planificará su trabajo académico y docente de forma efectiva y eficaz, de modo que el estudiante obtenga un alto aprovechamiento académico. Para que se logre este objetivo, se recomienda lo siguiente;

- El director debe proporcionar apoyo académico, conexiones interinstitucionales, vínculos con familia y la comunidad, para hacer frente a los indicadores de riesgo.
- Revisar los currículos actuales en todas las áreas de enseñanza para promover el mejoramiento y avance en el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de enseñanza.
- Integrar las tecnologías de aprendizaje, la colaboración y el discurso, la evaluación y las técnicas de evaluación y apoyo a los docentes.
- El director escolar debe establecer una estructura de trabajo con tareas específicas y el tiempo para la planificación instruccional; formar un equipo de trabajo entre los maestros, el personal de apoyo y los padres.
- Proveer las herramientas y apoyo para implantar los cambios.
- El director escolar debe construir la capacidad de liderazgo, alcanzando metas educativas y mejorando la instrucción, recordando que la meta central es el mejoramiento del aprendizaje.

- Considerar a los maestros en la toma de decisiones.
- Implantar nuevas prácticas

2. Algunas de las herramientas básicas que le debe proveer el director escolar al estudiante, para que logre un alto rendimiento académico, están las siguientes

- Comprometer a los maestros en la alineación de la instrucción con los estándares y las medidas de calidad, así el estudiante alcanzará las expectativas deseadas.
- Comprometer a los padres a que se relacionen con el progreso académico de sus hijos, informarle sobre los resultados de las pruebas.
- Monitorear el progreso de cada estudiante.
- Mantener un ambiente seguro, una escuela libre de drogas y armas, con un ambiente agradable y donde se sientan apoyados.
- Fomentar los procesos de investigación e innovación en las materias.
- Adquirir y trabajar con materiales, como el uso apropiado de la tecnología aplicada a la materia.

Las recomendaciones, en torno a los hallazgos de esta investigación documental, como prioridad para las escuelas que están en Plan de Mejoramiento está lo siguiente

1. El desarrollar y fortalecer las directrices relacionadas a como los padres, la comunidad y el personal de la escuela puede tener participación en los objetivos seleccionados, a base de un análisis de los datos de rendimiento de los estudiantes.



2. Incluir las evaluaciones para medir el grado de desempeño del estudiante y un conjunto de intervenciones para causar que ocurra el crecimiento académico del estudiante.
3. Diseñar e implementar un Plan de Desarrollo Profesional para garantizar que todo el personal esté preparado para aplicar, reflexionar y evaluar un Plan de Mejoramiento Escolar. Éste debe apoyar múltiples oportunidades para que los maestros participen en la formación y la aplicación de estrategias de enseñanza sobre la base de la mayoría de las investigaciones actuales.
4. Lograr ambiciosos objetivos para incrementar el rendimiento de los estudiantes basado en un análisis de los datos dentro de la evaluación de las necesidades, en términos del crecimiento deseado para el estudiante en áreas específicas. Además, que sea suficientemente amplio como para que la mayoría del personal de la escuela tenga alguna responsabilidad para su aplicación y deben abordarse, de manera que se involucre a todos los estudiantes.
5. Diseñar un Plan de actividades instruccional a ser entregado por el personal de la escuela, altamente cualificado y diseñado para lograr los resultados deseados con las intervenciones estratégicas basadas en el rendimiento que deben producir los resultados medibles y que permitan evaluar el éxito de cada estrategia de intervención, en relación con cada objetivo de mejora de las escuela.

6. Diseñar intervenciones específicas y estrategias para hacer frente a los estudiantes en situaciones de riesgos y las necesidades de contenido.
7. Despolitizar el Sistema de Educación Pública, para asegurar una autonomía, ante un sistema político-partidista.
8. El nombramiento de la Secretaria de Educación deberá ser por un período de entre 8 a 10 años.
9. Crear una Junta Educativa cuyos miembros sean funcionarios del Sistema y miembros de la sociedad.
10. Dar participación real a los Consejos Escolares y asegurar la participación de los padres.
11. Reevaluar las estrategias administrativas y enfocarse en las necesidades específicas de cada escuela.
12. El presupuesto asignado invertirlo en el salón de clases.
13. Devolver la autonomía administrativa, docente y fiscal a las escuelas.
14. Promover el liderazgo estudiantil.
15. El secretario, el director y los maestros guiarán los trabajos del sistema para atender y cumplir con la política pública sobre la educación que queremos.
16. Evaluar los servicios que deben permanecer en el nivel central y en las escuelas.
17. Devolver a los superintendentes y superintendentes auxiliares a sus puestos.

18. Adiestramiento al personal administrativo, directivo y maestros para viabilizar procesos de autonomía escolar.
19. Estándares y currículos atemperados con la realidad del estudiante de las escuelas de Puerto Rico.
20. Servicios educativos suplementarios dirigidos por profesionales expertos, que conozcan la realidad del estudiante y seleccionados por los padres y no por el gobierno central.
21. Adiestramiento al director escolar con las nuevas tendencias educativas y tecnológicas.

### *Limitaciones*

Las investigaciones para este estudio fueron documentadas utilizando textos, artículos de revistas investigativas, revistas electrónicas, artículos periodísticos; todo se fundamentó a base de lo escrito. El tiempo es limitado cuando hay que documentar material relacionado a la información actual y relevante, y en este momento de mucho interés público. Al trabajar con una investigación documental se requiere de tiempo para visitar bibliotecas, oficinas gubernamentales; y el horario en que laboran éstas, confluye al investigador. Para el estudiante de tesina, investigar y trabajar a tiempo completo, limita el tiempo que se le debe dedicar a leer, documentar, redactar y procesar información pertinente e importante en la realización de una investigación documental.

## REFERENCIAS

- Arcia, G. & Port, E. & Laguna, J. (2004). Análisis de los Factores Asociados con el Rendimiento Académico en 3ro y 6to grado de Primaria. Recuperado el 20 de enero de 2010 desde [www.mined.gob.ni/pdf](http://www.mined.gob.ni/pdf)
- Bass y Avolio. (2004). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto. Recuperado el 11 de febrero de 2010, desde [www.umng.edu.co/reveicol/2004](http://www.umng.edu.co/reveicol/2004)
- Berríos, R. (2008). *Investigación Cualitativa, Fundamentos, Diseño y Estrategia*. (2da edición). Cataño, P.R. : SM.
- Castillo, A. (2000). *Administración Educativa*. Hato Rey, P.R. : Puertorriqueñas.
- Castillo, A. (2001). El cambio escolar y el liderazgo transformativo. *Cuaderno de Investigación en la Educación, número 16 de mayo* Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, UPR. Río Piedras, P.R.
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación, núm. 20, diciembre de 2005*. Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, UPR. Río Piedras, P.R.
- Castillo, A. & Piñero, O. (2006). Cambio de roles de los directores de escuela en Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación en la Educación, 21, 71-90* Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, UPR. Río Piedras, P.R.
- Claudio, R. (2005). El administrador líder del siglo 21: Desafíos y Oportunidades. *El Sol, revista oficial de la Asociación de Maestros de Puerto Rico*, San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (1999). *Ley Orgánica del Departamento de Educación (Ley 149)- Funciones y deberes de los directores escolares*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2002). *Ley 107-110 No Child Left Behind*. 8 de enero de 2002. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2003). *Proyecto Renovación Curricular del Departamento de Educación Pública*. San Juan, P.R.

- Departamento de Educación. (2008). *Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación Pública*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2008). *Proceso de evaluación del director de escuela durante el período probatorio*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2008-2009). Carta Circular 02-2008-2009 *Política Pública sobre el Funcionamiento de las Escuelas que están en octavo año del Proceso de Mejoramiento como Proyecto Especial*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2008-2009). Carta Circular 04-2008- 2009 *Normas y Procedimientos para el Cierre o Consolidación de Escuelas*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2008-2009). Carta Circular 08-2008- 2009 *Política Pública para fortalecer los procesos académicos en las escuelas que no logran progreso anual adecuado*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2009). *Documentos para directores, reunión 4 de nov. 2009 para escuelas en Plan de Reestructuración*. San Juan, P.R.
- Departamento de Educación. (2009). *Escuelas en Plan de Mejoramiento. Plan Denver, Departamento de Educación de Estados Unidos*. Recuperado el 20 de marzo de 2010 desde [denver.plan.dpsk12.org](http://denver.plan.dpsk12.org).
- Departamento de Educación. (2009). *Escuelas en Plan de Mejoramiento. Cierre de escuela en Austin. Departamento de Educación de Estados Unidos*. Recuperado el 20 de marzo de 2010 desde [www.austin.isd.tenet.edu/newsmedia/releases](http://www.austin.isd.tenet.edu/newsmedia/releases)
- Doyle, M. Smith, M. (2000). Shared Leadership. The encyclopedia of informal education. Recuperado el 26 de enero de 2010 desde [http://www.infed.org/Leadership/shared\\_leadership.htm](http://www.infed.org/Leadership/shared_leadership.htm)
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Hernández, Y. (3 de marzo de 2010). Bajo fuego Educación, irregularidades en los servicios suplementarios. *El Nuevo Día*, 4-5.
- Herzberg, F. (2007). Teoría de la Personalidad e Higiene. Recuperado el 19 de febrero de 2010 desde [www.eumed.net/libros](http://www.eumed.net/libros)
- Lex Juris (1996-2007) Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Recuperado el 10 de febrero de 2010 desde <http://www.lexjuris.com>

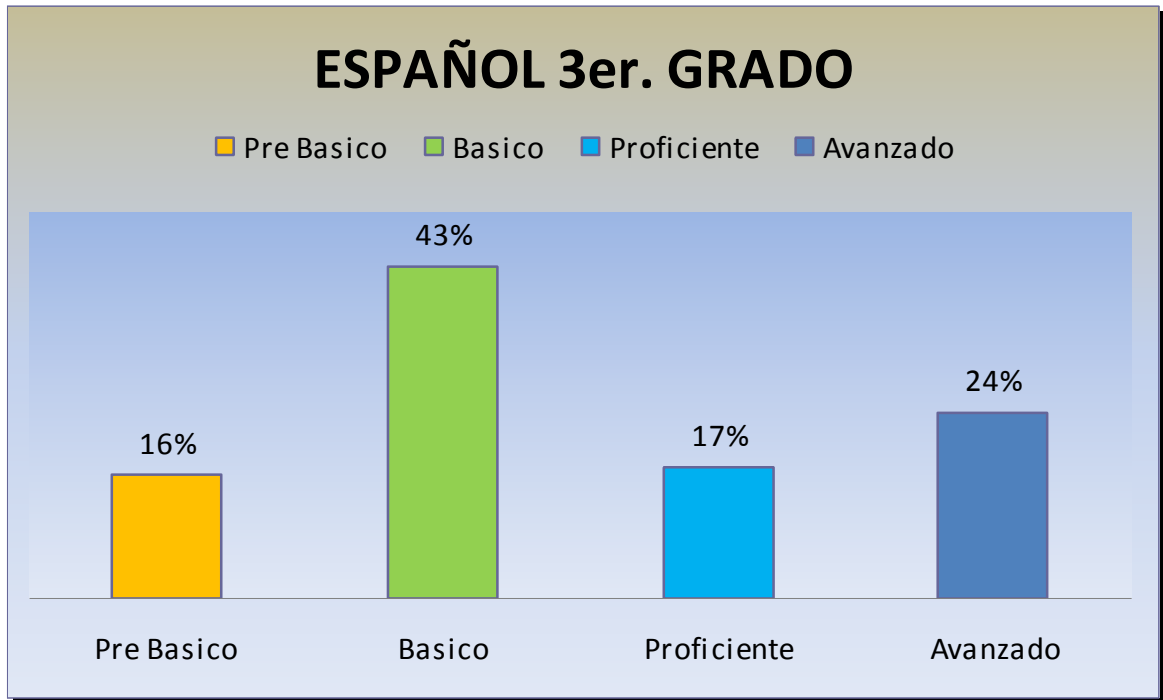
- Maslow, A. (1954/1991). *Motivación y Personalidad* (3ª edición). Madrid, España: Díaz de Santos SA.
- Medina, M. (2008). Investigación y Evaluación Educativa. Algunas demandas de ley "No Child Left Behind" y la evaluación del aprendizaje. *Investigación y Evaluación Educativa*, vol 4 (2). Recuperado el 2 de febrero de 2010 desde <http://ineva.uprrp.edu>
- Murphy, J. (1990). *Principal Leadership, Advances in Educational administration: Changing Perspectives on school. International journal of Leadership in education*, l.p. 163-200
- Murillo J. (1997). Investigación Sobre Eficacia Escolar Iberoamericana. Recuperado el 26 de enero de 2010 desde [www. yahoo.fracaso escolar.com](http://www.yahoo.fracaso-escolar.com)
- Pérez, J. & Hernández, L. (2000). Una Dirección para la Mejora de la Eficacia Escolar. Recuperado el 20 de enero de 2010 desde [www.educacion.es/cide/espanol/...rieme/pdf](http://www.educacion.es/cide/espanol/...rieme/pdf)
- Rivera, A. (18 de marzo de 2010). En jaque las tutorías. *El Nuevo Día*. 6.
- Rivera, A. (18 de marzo de 2010). Pobre el desempeño estudiantil, Estrepitosa caída en matemáticas en las últimas pruebas puertorriqueñas *El Nuevo Día*. 4.
- Rivera, D. (11 de marzo de 2010). Denuncian presuntas irregularidades en el DE. *El Nuevo Día*. 24.
- Solís, A. (2006). Supervisión Educativa y Evaluación del Desempeño. Recuperado del Internet el 4 de octubre de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos35/supervisión-educativa.shtml>
- Tuleja, A. (2002). *Liderazgo Emocional*. San Juan, P.R. : Puerto.
- Velázquez, F. (2008). *Conducta Organizacional en Instituciones Educativas*. Bibliográficas, San Juan, Puerto Rico
- Woolfolk, A. (1999). *Psicología Educativa*. (7ma). Méjico: Prentice Hall

## APÉNDICES

ANEJOS



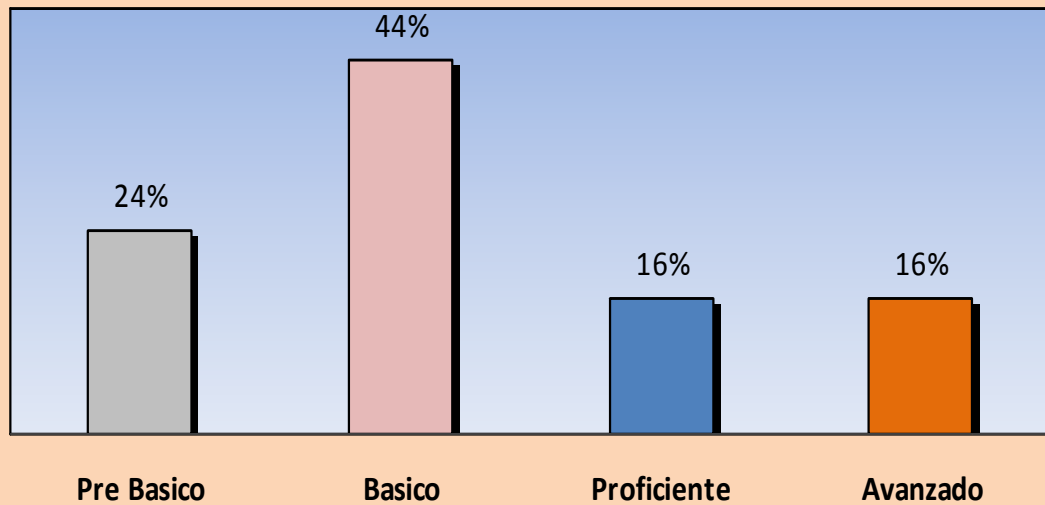
Resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento  
Académico en escuelas elementales del Distrito IV de la Región  
Educativa de San Juan  
2008-2009



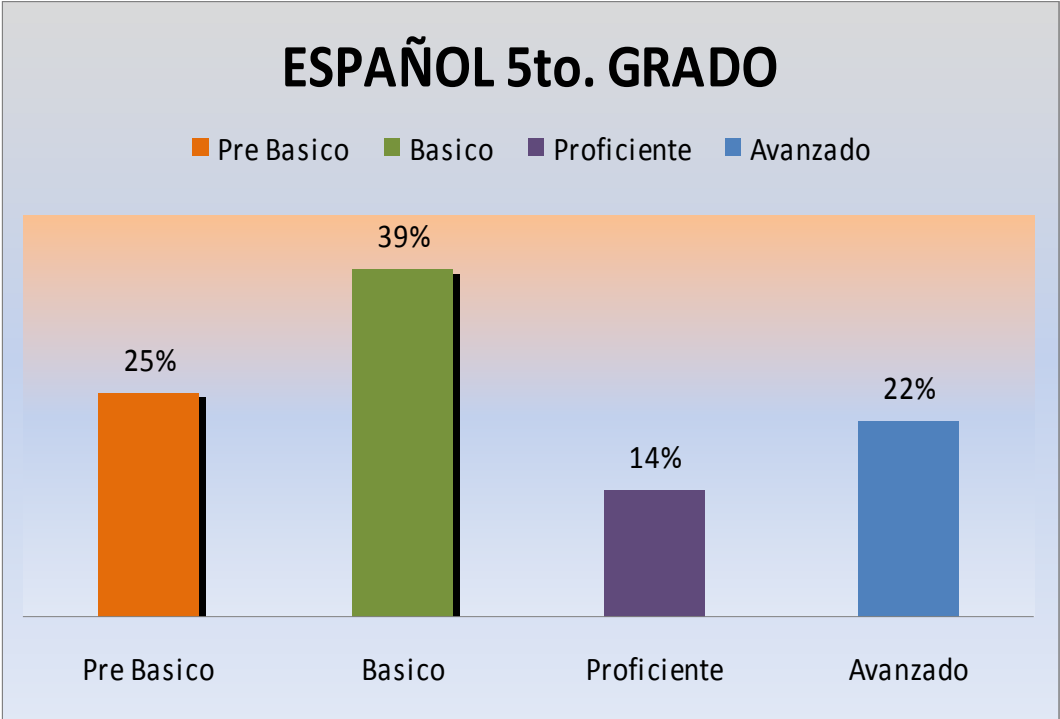
El nivel de ejecución, de los resultados en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico del año escolar 2008-2009 en estudiantes de tercer grado en el área de español, revelaron que el 24% de la población se encuentra en el nivel avanzado; como demuestra la gráfica resaltada en color azul. La mayoría de los estudiantes se encuentran en el nivel de ejecución básica con 43%.

## ESPAÑOL 4to. GRADO

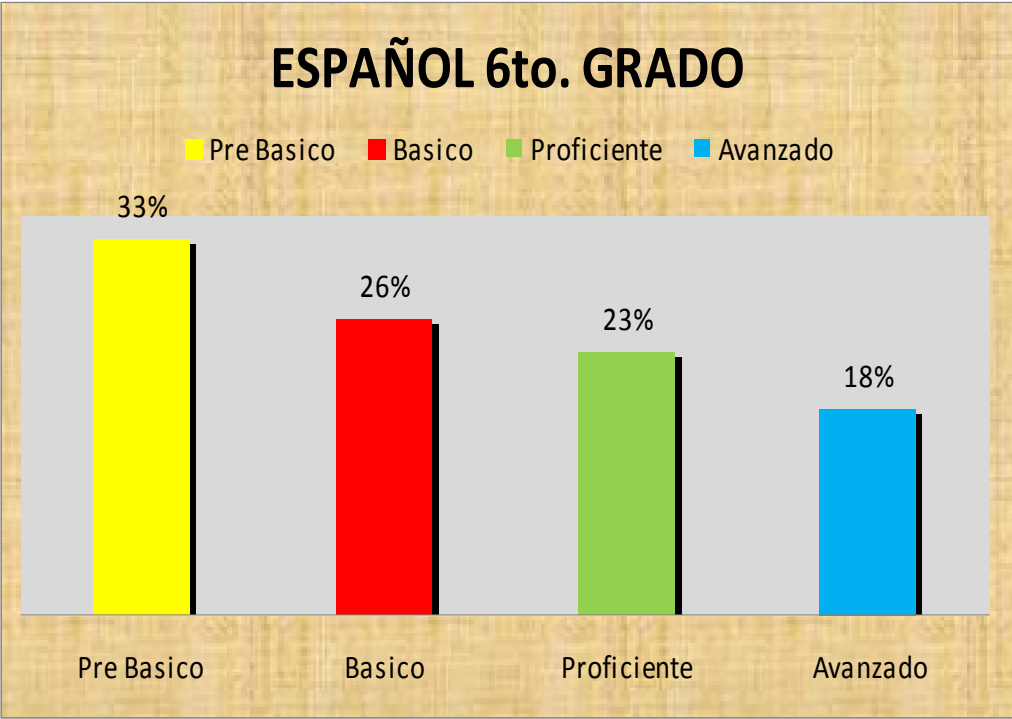
□ Pre Basico □ Basico ■ Proficiente ■ Avanzado



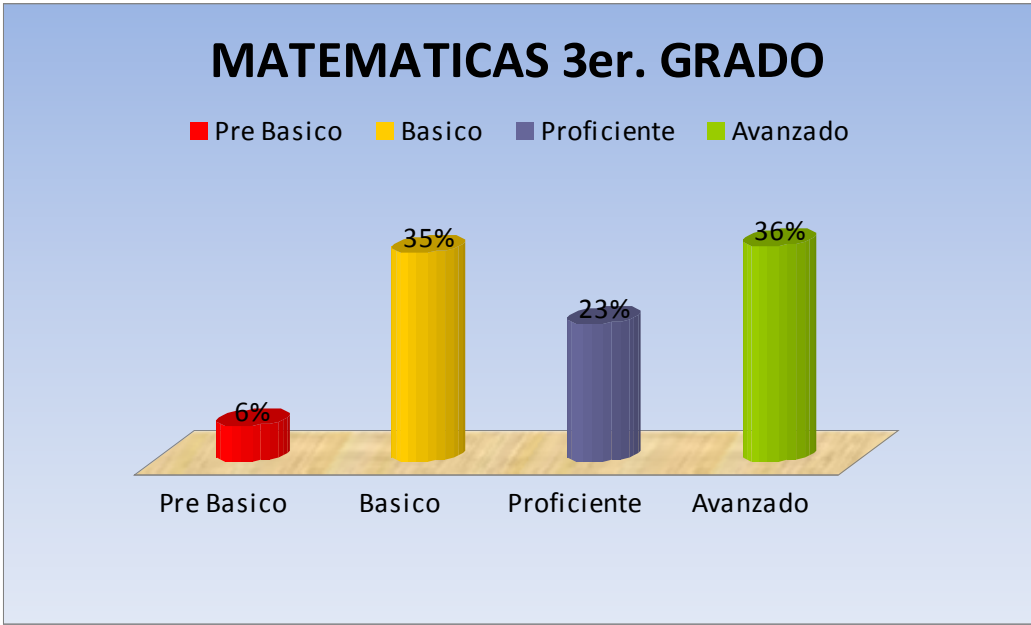
El nivel de ejecución de los resultados en estudiantes de cuarto grado, en el área de español en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico del año escolar 2008-2009, demuestra una merma en el nivel de ejecución de avanzado con un 16% en comparación con el tercer grado.



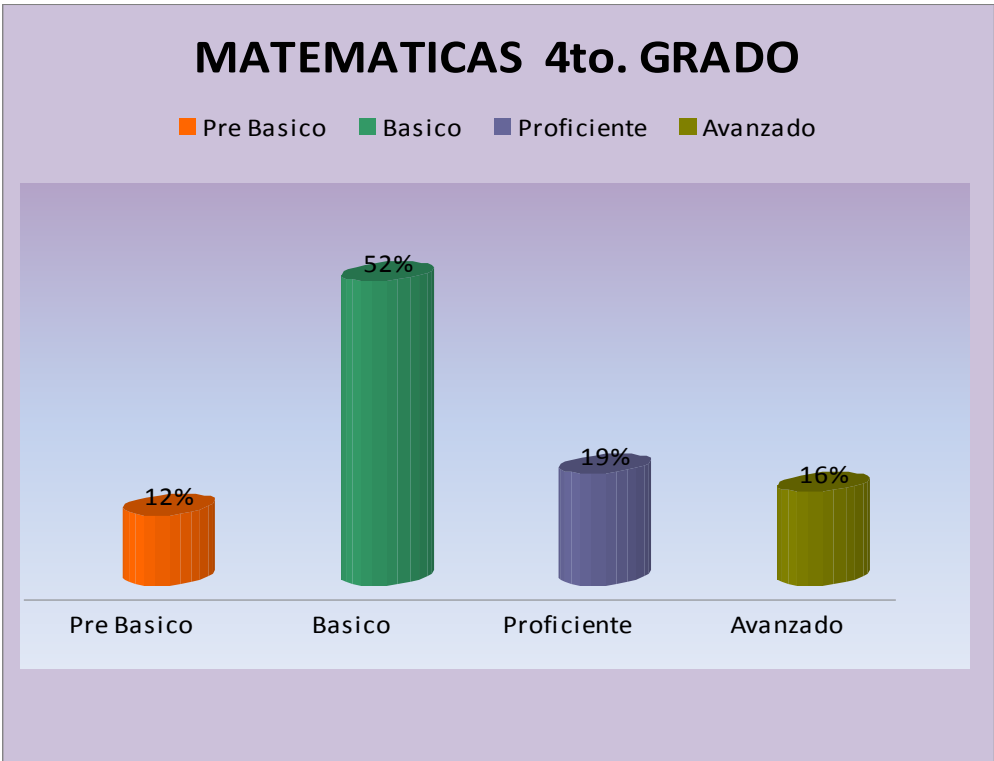
En los resultados en español de quinto grado la data muestra que los estudiantes aumentaron en el nivel avanzado en el área de español y en el nivel básico, mostrado en color verde, disminuyó un 5% comparado con el cuarto grado.



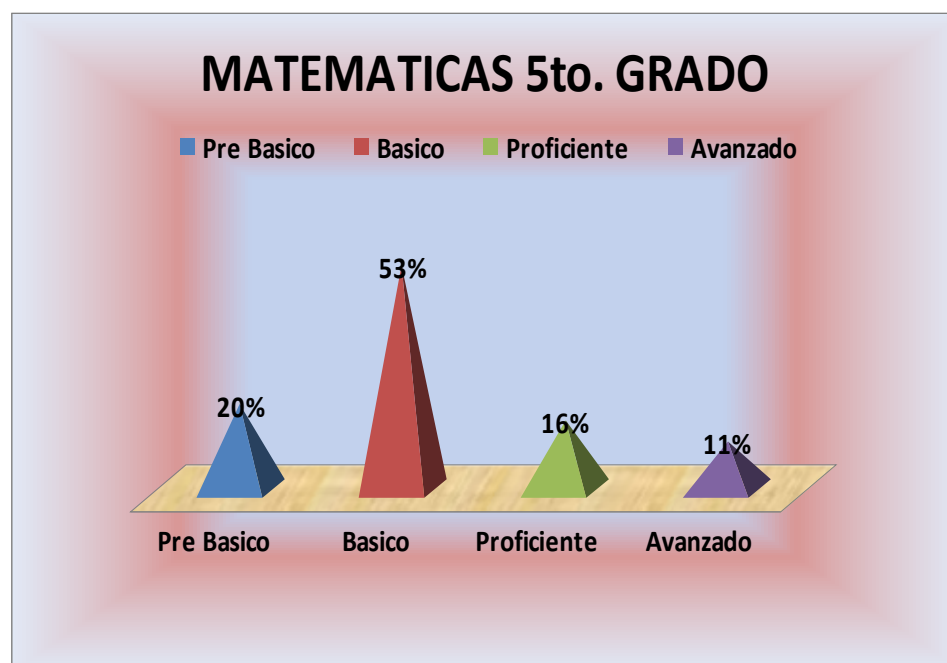
Los resultados en esta gráfica muestran el incremento de no dominio en la destreza básica de español. Los resultados muestran que la mayor parte de los estudiantes de sexto grado se encuentran en el nivel de pre-básico.



Durante el año escolar 2008-2009 el área de matemática resultó ser la de mayor dominio en tercer grado.

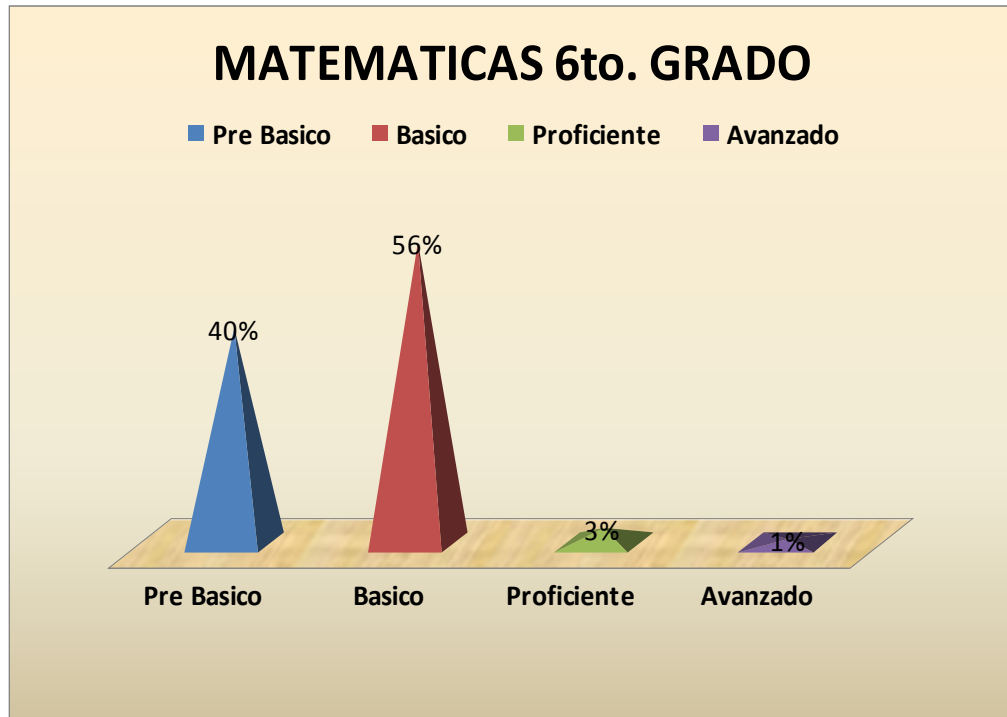


En su mayoría, los estudiantes sólo alcanzan a llegar al nivel de ejecución básico, lo que demuestra que no están preparados para trabajar con las destrezas básicas del grado.



El 11% de los estudiantes, demostrado con el color violeta, alcanzaron las expectativas del grado en el área de matemática. La gran mayoría, un 53% de los estudiantes se encuentran en el nivel básico, indicativo del poco dominio de las destrezas del grado.

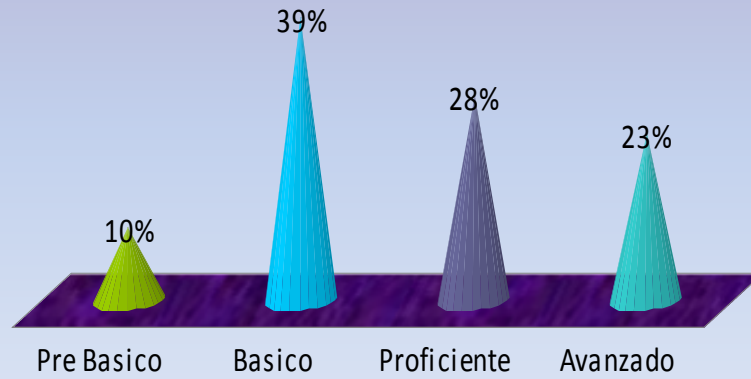




Un alarmante resultado, que sólo el 1% de los estudiantes se encuentre en el nivel avanzado; demostrando que aún no dominan las destrezas del grado. Por otro lado; el nivel de proficiente, en color verde, está muy por debajo al de los grados anteriores.

## INGLES 3er. GRADO

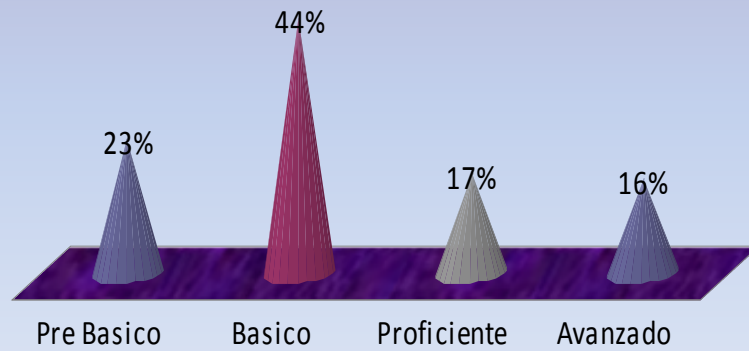
■ Pre Basico ■ Basico ■ Proficiente ■ Avanzado



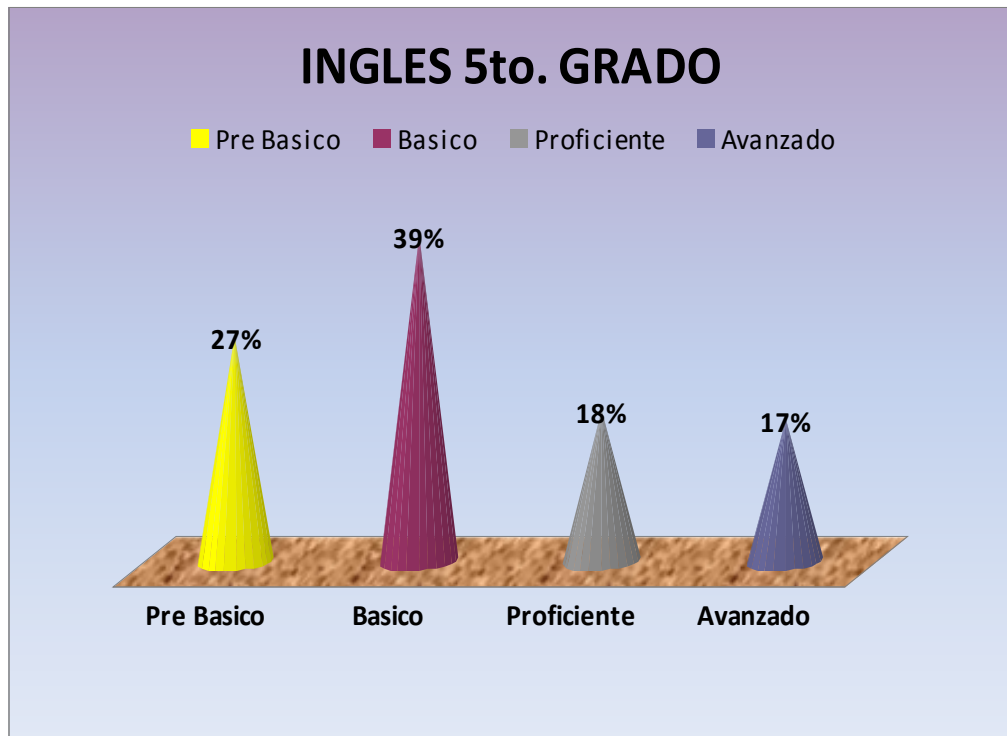
Los resultados en el área de inglés, en las Pruebas Puertorriqueñas, señalan que los estudiantes sólo demostraron alcanzar el nivel de ejecución básico. Este dato se puede observar en inglés de tercero, cuarto, quinto y sexto grado.

## INGLES 4to. GRADO

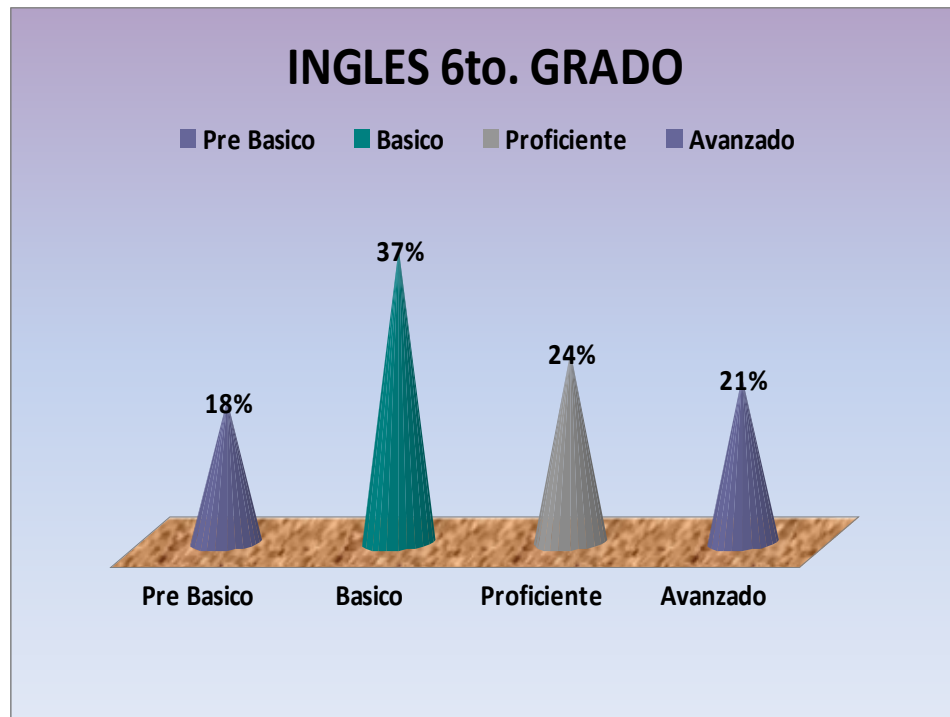
■ Pre Basico ■ Basico ■ Proficiente ■ Avanzado



En inglés de cuarto grado el 44%, en rojo, se encuentra en el nivel de ejecución básica. Un 33% de los estudiantes se encuentran dentro de los niveles de ejecución de avanzado y proficiente.



La gráfica muestra como el 66% de los estudiantes, en el área de inglés de quinto grado, está por debajo del nivel de ejecución básico y proficiente.



La gráfica muestra que el 45% están en los niveles de proficiente y avanzado. La gran mayoría de los estudiantes se encuentran en el nivel básico, en azul claro, con un 37%.