



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**“DR. LUIS ALONSO APARICIO”**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**  
**EN LOS DIRECTORES**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR**  
**CRISTHIAN EFRAÍN RODEZNO MONTANO**

**ASESORA**  
**DRA. AYDEÉ RIVERA DE PARADA**

**DICIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020.**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Silvia Rebeca Ramos de Caprile  
Presidente**

---

**Mtra. Tirsia Ivania García de Quintanilla  
Primer Vocal**

---

**Mtro. Oscar Wuilman Herrera Ramos  
Segundo Vocal**

---

**Dra. Aydeé Rivera de Parada  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciséis horas del día quince de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTORES", presentado por: LIC. CRISTHIAN EFRAÍN RODEZNO MONTANO para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. SILVIA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
Presidente

MTRA. TIRSA IVANIA GARCÍA DE QUINTANILLA  
1er. Vocal

MTRO. OSCAR WULMAN HERRERA RAMOS  
2do. Vocal

LIC. CRISTHIAN EFRAÍN RODEZNO MONTANO  
Sustentante

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por la oportunidad de vida que me ha brindado luego de pasar por el valle de muerte. Dios quien me ha alentado para cumplir su voluntad en mí creyendo las promesas de su poderosa palabra que me ha edificado desde que me escogió como su hijo descrita en el libro de Josué 1: 9, “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes porque Jehová tu Dios estará contigo adonde quiera que vayas”.

A la memoria de mis abuelos: José, Bartolo y Candelaria, seres que me enseñaron el valor de la vida, la humildad, el bien y el amor al prójimo.

A la memoria de mis amados tíos que he perdido en el marco de esta pandemia: Francisco Montano e Israel Montano, sé que desde el cielo celebran la concreción de mis sueños y anhelos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mí amada y guerrera abuela Rosa Delmira por sus palabras de cariño incondicional.

Mis padres: Efraín y Esperanza por ser mi inspiración en esta vida, gracias a ellos he aprendido a luchar por mis sueños.

Mis hermanas y sobrina: Carolina, Connie y Monserrat.

Demás familia, en mención especial Rosa Lilian y Yasmin Candelaria.

A cada una de las orientaciones de asesora Aydeé Rivera.

Y al grupo de profesionales y amigos que estuvieron apoyándome en este proceso: Licdo. Jonatan Rivera, Licda. Doris Ayala, Licdo. Ronald Rosa y M Sc. Alexander Méndez.

## RESUMEN

La presente investigación documental es sobre la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico en los directores. En esta se recogen valiosos aportes sobre las temáticas en mención, compilando un estudio enriquecedor y útil a directores educativos y profesionales en educación.

La investigación documental define e interpreta la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico a partir de categorías de análisis. Entre las categorías de análisis de la supervisión educativa se mencionan: funciones, etapas y estrategias de supervisión; y entre las categorías de análisis del liderazgo pedagógico: la importancia que tiene este en la praxis directiva de los centros educativos y los enfoques de liderazgo aplicados a la educación.

Los insumos compilados en la presente investigación documental han sido analizados e interpretados a partir del método hermenéutico con el fin de vislumbrar una comprensión mutua y participativa de cada uno de los aportes de los autores especialistas en materia educativa retomados en la investigación y el autor de la misma.

La ausencia de un plan de supervisión educativa y liderazgo pedagógico de la realidad educativa local como directriz de intervención es la barrera limítrofe que tiene el director para poder ejercer dichas atribuciones, por tal razón la propuesta de esta será un referente o punto de partida para que el director asuma dichas estrategias con el fin de mejorar las prácticas de los agentes educativos.

## **ABSTRACT**

This documentary research is about educational supervision and pedagogical leadership in principals. In this, valuable contributions on the mentioned topics are collected, compiling an enriching and useful study for educational directors and professionals in education.

Documentary research defines and interprets educational supervision and pedagogical leadership from categories of analysis. Among the categories of analysis of educational supervision are: functions, stages and strategies of supervision; and among the categories of pedagogical leadership analysis: the importance of this in the management praxis of educational centers and the leadership approaches applied to education.

The inputs compiled in this documentary research have been analyzed and interpreted from the hermeneutical method in order to glimpse a mutual and participatory understanding of each of the contributions of the educational specialists in the research and the author of the same.

The absence of an educational supervision plan and pedagogical leadership of the local educational reality as an intervention guideline is the limiting barrier that the director has to be able to exercise said attributions, for this reason the proposal of this will be a reference or starting point so that the director assumes these strategies in order to improve the practices of educational agents.



## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes sobre la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico en los directores. 13	
1.2 Definición o planteamiento del problema.....	19
1.3 Objetivos de la investigación. ....	25
1.4 Justificación del estudio. ....	25
1.5 Limitaciones del estudio.....	27
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
Supervisión Educativa. ....	29
Liderazgo Pedagógico. ....	33
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1 Supervisión Educativa.....	45
4.1.1 Antecedentes de la supervisión educativa. ....	45
4.1.2 Conceptualización de supervisión educativa. ....	49
4.1.3 Tipos de supervisión. ....	53
4.1.4 Funciones de la supervisión. ....	56
4.1.5 Instrumentos de supervisión educativa. ....	64
4.1.6 Etapas de la supervisión educativa. ....	68
4.1.7 Estrategias de la supervisión educativa. ....	71
4.1.8 Perfil del supervisor educativo. ....	73
4.2 Liderazgo Pedagógico.....	78
4.2.1 Conceptualización de liderazgo. ....	78
4.2.2 Importancia del liderazgo pedagógico. ....	83
4.2.3 Enfoques de liderazgo aplicados a la educación.....	91
4.2.4 Tipos de liderazgo pedagógico. ....	96
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>104</b>
5.1 Conclusiones.....	104
5.2 Propuesta de mejora. ....	113
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....</b>	<b>138</b>

## PRESENTACIÓN

La supervisión educativa y el liderazgo pedagógico son dos atribuciones que los directores de las instituciones escolares deben de cumplir desde el escenario directivo el cual están orientando. Ambas acciones son medulares para empoderar el rumbo de la escuela, específicamente los procesos académicos y a los profesores, siendo estos los protagonistas de dichos procesos.

El presente estudio documental recoge categorías de análisis tanto de la supervisión educativa como del liderazgo pedagógico con el fin de compilar un recurso bibliográfico que dé a conocer especificaciones interpretativas de cada temática.

Los directores escolares como agentes directivos y de cambio para las instituciones educativas merecen un insumo bibliográfico que analice a profundidad el acto de supervisión educativa, ya que el director tiene la obligación de percatarse de cada una de las acciones que realizan los profesores en los procesos de enseñanza-aprendizajes, con el fin de retroalimentar estos actos protagónicos y tomar decisiones para mejorar.

Respecto al liderazgo pedagógico, los directores escolares como sujetos claves directivos deben de combinar su desempeño que le demanda su cargo con pautas de liderazgo, y no solo desarrollarse como un ente que dirige, sino que acompaña a cada uno de sus colaboradores que dinamizan la dinámica educativa.

La riqueza documental de este trabajo de investigación servirá de insumo consultivo para académicos en la rama educativa que deseen profundizar en los temas desarrollados, así como para aquellos profesores que se desempeñan como directores educativos. La práctica suele ser la mayor fuente de aprendizaje, sin embargo, es preciso retomar planteamientos que comparten los teóricos.

## INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa y el liderazgo pedagógico son aspectos primarios en el desarrollo educativo; por un lado, el primero hace observar, analizar el contexto natural de la escuela y tomar decisiones para mejorar la experiencia pedagógica; y el segundo, orienta y motiva a los agentes educativos a una actuación académica y motivadora logrando así avances en el desempeño de los miembros de la comunidad educativa.

El propósito de la supervisión escolar, en palabras de Salcedo consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. La acción supervisora permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del Ministerio de Educación de El Salvador.

La presente investigación consiste en analizar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de los directores en los centros educativos públicos a partir de una revisión teórica conceptual, esta consta de una estructura de cinco capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, análisis y discusión de resultados, conclusiones y propuesta de mejora.

En el capítulo I se desarrollan los antecedentes teóricos y conceptuales del devenir de la supervisión educativa y del liderazgo pedagógico. En un segundo apartado se plantea el problema a estudiar, caracterizándolo y ubicándolo en su entorno natural.

Luego se plantean los objetivos generales y específicos de la investigación, y se justifica la misma, desarrollando los elementos de importancia y relevancia del documento. Finalmente se hace un breve análisis sobre algunas dificultades que han surgido para desarrollar la presente investigación.

En el capítulo II se describe un breve resumen de los planteamientos teóricos priorizados de las categorías de análisis: supervisión educativa y liderazgo pedagógico. El objetivo de la descripción teórica contextualizará el tipo de revisión documental considerada y que ha sido objeto de interpretación, reflexión y análisis.

El capítulo III relata la metodología retomada para la realización de este trabajo documental a partir de aportes de autores que clarifican pasos concretos para la compilación de insumos académicos del mencionado alcance.

El capítulo IV describe e interpreta las perspectivas teóricas producto de la investigación documental, cada referencia citada ha sido analizada a partir del método hermenéutico vislumbrando e interpretando en el marco de una comprensión mutua y participativa por parte del investigador.

Para finalizar la presente indagación se describe el capítulo V con las conclusiones del presente estudio investigativo, estas han sido planteadas a partir de los objetivos propuestos.

## CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes sobre la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico en los directores.

El sistema educativo está inmerso en una sociedad en constante transformación, y éste es forzado para que se adapte a nuevas realidades y plantee respuestas adecuadas a las diversas demandas. Los cambios en educación son inevitables y necesarios. Los centros escolares no pueden ser siempre iguales ni es justificable seguir haciendo lo mismo como si nada hubiera cambiado (Martin, 2002, p.5). Ante esta realidad desde la administración de la educación se debe brindar seguimiento a la dinámica educativa áulica, dado que es ahí donde radica concretamente la intención pedagógica en los procesos de enseñanza aprendizaje en los estudiantes.

En Iberoamérica han predominado los sistemas nacionales de educación con una administración educativa centralizada, con el tiempo esta realidad evoluciona produciendo un cambio hacia la descentralización. Sin embargo, estos sistemas educativos comparten semejanzas en la configuración de sus sistemas escolares y en la organización de su supervisión escolar (Supervisión Educativa en Iberoamérica, s/f).

En El Salvador la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico son dos prácticas que indudablemente influyen en el quehacer cotidiano, por un lado, en los directores y por el otro en los docentes que están al frente de los centros educativos públicos. En cuanto la supervisión educativa, se observa, evalúa y readecua el desempeño del gerente educativo (es decir, el director), así como de los docentes que están orientando los procesos desde la educación primaria hasta el nivel superior; y desde el liderazgo pedagógico, la influencia en el quehacer cotidiano con

prácticas reorientadas para mejorar y motivar el desempeño de los directores y docentes en cada una de las funciones administrativas y pedagógicas.

El informe de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) titulado “Sistemas Educativos Nacionales”, señala que en 1990 se reinició la supervisión educativa en El Salvador como una acción técnica y administrativa, dirigida a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas y el desarrollo de los demás elementos que constituyen el sistema educativo.

Según datos del informe de la OEI “Evolución Histórica del Sistema Educativo” (1996), las funciones que le ha correspondido desempeñar a la supervisión educativa son las siguientes: mantener un sistema de verificación e información confiable, válido y oportuno para la toma de decisiones en los niveles de educación parvulario y básica, estimular el intercambio de experiencias entre las regiones educativas y dentro de la misma región, contribuir en las evaluaciones parciales o globales, que se han ejecutado en los diferentes proyectos, desarrollados en el presente período, tales como: capacitación de maestros de educación parvularia, 1º, 2º, 3º y 4º grado de educación básica; así mismo el Proyecto Relación Escuela - Comunidad; el Servicio Social Estudiantil y el Programa de Fortalecimiento a las Acciones de Alfabetización, así como proporcionar asistencia técnica a directores de escuela, maestros y algunas veces a alumnos y padres de familia.

En 1999, en El Salvador se continúan impulsando reformas para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación se enfatiza en las acciones pedagógicas para apoyar a los docentes fortaleciendo así el sistema educativo con bastos Asesores Pedagógicos, así como la creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente y el Fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (Unidad de gestión documental del MINED, 2015).

El ejercicio de la supervisión educativa ha tenido readecuaciones a lo largo de los años, alrededor del 2000 esta función fue concebida como asesoría pedagógica. En este periodo se retomó el apoyo y seguimiento a la administración de los centros educativos, fusionándose dicho ejercicio un tanto complejo debido que consideraba un monitoreo pedagógico y a la vez administrativo.

La novena edición de la Compilación de Leyes en Materia Educativa (2018), específicamente Capítulo II, artículo 68 de la Ley General de Educación, menciona que la supervisión educativa es una acción técnica cuya misión principal es identificar y documentar la calidad de la educación de los centros educativos, promover y facilitar la orientación técnica, financiera y la adquisición de materiales necesarios para resolver los problemas observados, fomentar la interrelación positiva entre los centros educativos y propiciar un alto nivel de motivación en el personal docente y de la comunidad.

La labor de la supervisión educativa es amplia, pues en ésta se visualiza el caminar cotidiano de la institución. En ella, se observa cómo se desarrolla cada uno de los procesos inmersos en el escenario escolar, considerando vivenciar y observar las actividades y experiencias educativas, determinando las buenas prácticas o bien reorientarlas en conjunto con los actores educativos que hacen ser concreto el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Morales, E. (1996), en las conclusiones descritas en el trabajo de pregrado, manifiesta que entre las funciones ejecutadas por parte del supervisor educativo en su desempeño en las escuelas salvadoreñas se limitan a las de carácter administrativo, dejando a un lado el quehacer pedagógico en las aulas (pág. 112). Con este hallazgo se considera oportuno el empoderamiento de este actor educativo, para la atención y seguimiento a las dos grandes aristas de actuación, tanto lo administrativo como lo académico-pedagógico.

Erazo (2013), en su tesis relacionada a la supervisión educativa sugiere tener definido un plan, así mismo definir una serie de instrumentos de supervisión, con el fin de tener claras las tareas puntuales y el medio adecuado para obtener la información por parte de los implicados, facilitando insumos confiables para sugerir cambios en la praxis educativa (pág. 10).

La supervisión debe considerarse como un acto oportuno, dicha acción como tal, parece comprenderse como un gesto fiscalizador por quien la ejerce, pues desde las visitas técnicas, observaciones directas e indirectas, las críticas académicas y demás funciones desempeñadas la definen con esa referencia. Es por ello que ésta debe ir orientada a la búsqueda de la mejora continua, y el agente supervisor debe representarse como una figura líder en dicha realidad y que las intenciones giren alrededor del engranaje educativo, asimismo es la percepción que deben transmitir los directores para con su equipo docente.

El liderazgo es clave en el desarrollo competente de los agentes educativos, entre estos: directores y maestros; ya que, por medio del liderazgo se logra reorientar a quienes están implicados en el terreno educativo. En un principio, el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos, tales como



establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009). El liderazgo descrito es centrado al docente, sin embargo, se ha readecuado al rol del director en cuanto la realización de las tareas administrativas-pedagógicas que debe asumir en su cargo gerencial.

Especialistas del Ministerio de Educación Peruano en la compilación de bibliografía sobre el que hacer educativo titulado “Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico” (2016), consideran que el liderazgo pedagógico es la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela, permitiendo fortalecer el trabajo colaborativo de directores y docentes.

Movilizar al equipo docente requiere que estos se vinculen y comprometan con la filosofía institucional, pues la concreción de esta relación propiciará una identificación de los profesores con las intenciones de la educación, logrando así la participación y empoderamiento de actividades que promuevan el desarrollo de los estudiantes.

Los logros del director respecto al empoderamiento del liderazgo pedagógico pueden atribuirse a esfuerzos del supervisor, asimismo el director, empodera a los docentes en sus actuaciones áulicas, por medio de acciones como: motivación, planificación, actualización, entre otras, logrando el éxito y concreción del plan operativo y curricular de la institución. Liderar implica acompañar y valorar, y el director visto como líder, debe interiorizar y valorar el desarrollo de los contenidos desarrollados por los maestros dentro del salón de clases, aportando al finalizar de cada jornada retroalimentación de lo que puede reorientar en la praxis cotidiana, y reconocer así las fortalezas y debilidades de los equipos docentes.

El director como líder debe realizar la promoción del desempeño profesional e incentivar por medio de un modelaje a docentes y estudiantes, logrando en estos actores un referente a seguir. Entre estas referencias se mencionan caracterizaciones vocacionales o actitudes razonadas ante los eventos escolares, por ejemplificar.

Tanto la supervisión educativa como el liderazgo pedagógico sin duda alguna son dos estrategias que el director debe potenciar en su desempeño cotidiano, pues por una parte se informa y conoce el trabajo de sus subordinados, y por el otro influye y sugiere acciones que potencien mejoras en sus prácticas.

El alcance descrito anteriormente por parte del director para con su equipo docente ha tenido un desencanto, pues los profesores tienen culturas de trabajo arraigadas gracias a los años de servicio y estos se movilizan en su zona de confort. Por otro lado, la actuación supervisora y de influencia del director es realizada sin planificación alguna, sin ninguna ejecución propicia y mucho menos sin haber realizado un estudio de las necesidades, de las condiciones pedagógicas u otra consideración para con su equipo docente con el que está trabajando, valorando características personales y factibilidad en su actuar como ser humano y educador.

Las escuelas por naturaleza tienen estabilidad en el devenir de los procesos educacionales, esta estabilidad se mantiene siempre y cuando a los miembros de la comunidad educativa no se les pida exigencias adicionales a las acostumbradas. En los contextos educativos salvadoreños no es raro que haya un desvinculo entre director con los profesores, o entre profesores. Esta realidad persiste por no llegar a convenios o acuerdos que muchas veces están en función de mejorar los procesos educativos, pero que, por falta de clarificación, mediación y de tacto por los directores no se llega a consensos entre las partes.

Considerar la clarificación de los directores en cuanto ejecutar la supervisión educativa y liderazgo pedagógico, debería instrumentalizarse en los salones de clases por medio de un plan compilado que describa lo que será mediado o asesorado, objetivos de esa práctica e insumos para verificar las condiciones en las que se están desarrollando los procesos de enseñanza / aprendizaje, realizando así la práctica supervisora a partir de una intervención sistemática y referencial, y no solo intervenir sin elementos ni fundamentos descritos. Lo anterior se puede ejemplificar cuando se pretende someter a evaluación a un sujeto de cualquier nivel educativo, si no se tiene un instrumento, un método, una estrategia, o al menos una idea de lo que pretende evaluar, no tendría sentido el acto mismo de evaluación, pues no habría referencias para realizarse.

## **1.2 Definición o planteamiento del problema.**

### *Descripción de la situación problemática.*

La presente investigación pretende analizar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de los directores en los centros educativos públicos a partir de una revisión documental, con el propósito de reflexionar la conceptualización de la supervisión educativa partiendo de las funciones, etapas y estrategias de intervención, así como de la reflexión sobre la conceptualización de liderazgo pedagógico a partir de su importancia y enfoques aplicados a la educación.

Los directores de los centros educativos llevan consigo la responsabilidad del éxito institucional, pues ellos son la médula y soporte de su plantel educativo, sin embargo, éstos deben ser orientados y sobre todo inspirados en realizar su actuación profesional administrativa - pedagógica.

La falta de orientación e instrumentalización para ejercer la supervisión educativa o el deficiente conocimiento respecto a temas de liderazgo pedagógico limita a los directores a empoderar a los docentes a un desempeño profesional

propicio para alcanzar los objetivos trazados en su institución local, siendo estos referenciados a partir del currículo educativo nacional.

La realidad mencionada anteriormente, priva avanzar en educación, pues si el director no posee herramientas básicas para informarse del quehacer áulico, sumado a la falta de un liderazgo adoptado para reorientar protagonismo en los docentes en los salones de clases difícilmente se evidenciarán mejoras en el hecho educativo. El director educativo es limitado a ocupar el cargo gerencial sin tener definidas las intervenciones que tendrá que realizar con sus docentes, partiendo de familiarizarse e informarse de la realidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje que el profesor experimenta. Lo anterior ocurre por falta de una supervisión objetiva aunada a la ausencia de una estrategia de dirección al equipo de educadores por medio del liderazgo.

En el VI Módulo sobre Supervisión Educativa y Acompañamiento Pedagógico, la Secretaria de Estado Hondureña cita a Bolívar y otros (2005), defendiendo la tesis de que el asesor psicopedagógico es un recurso de apoyo del centro educativo para que pueda abordar y dar respuesta a las necesidades educativas, considerándolo como un “agente de cambio” (pág. 9). La supervisión educativa por si sola se limita a alcanzar transformaciones en los centros educativos, más no, si ésta es combinada con un liderazgo pedagógico por parte de los agentes educativos que están al frente del sistema educativo.

El liderazgo es un factor influyente y decisivo para enfrentarse a los cambios y realizar mejoras en los centros educativos (Camero, 2015, p.23), pues los docentes en las escuelas salvadoreñas necesitan modelos e inducciones para reorientar las prácticas áulicas y así mejorar los resultados con los estudiantes.

Los directores de las instituciones educativas no solo deberían ser administradores de los centros escolares como han sido concebidos

tradicionalmente, sino agentes de referencia para el cambio y mejora educativa. Considerar al director como un administrador dentro de las instituciones escolares lo limita a desarrollar acciones que favorezcan a la institución, ya que la institución educativa a grandes rasgos su mayor servicio está concentrado en el ejercicio de la enseñanza-aprendizaje, pues es ahí su importancia.

La mayoría de los directores educativos se especializan en la práctica cotidiana y las experiencias en sus centros educativos, que además de dirigir la administración de las escuelas deben predisponer de estrategias puntuales que faciliten el hecho educativo y que por medio de éstas se logren los objetivos a corto y mediano plazo que atesta el currículo nacional y por supuesto, los diferentes planes operativos institucionales.

Hay que considerar que el logro de un desempeño profesional de calidad es un esfuerzo tridimensional porque le da seguimiento a cada una de las actuaciones del director: verificar que se esté cumpliendo y atendiendo la administración institucional y trabajando a la vez el aspecto pedagógico con los maestros. Así mismo, el director debe ser un ente inspirador con su equipo docente, con el fin que éstos progresivamente formen integralmente a los estudiantes.

La supervisión educativa asumida por los directores tiene la responsabilidad del éxito de los centros educativos, y es ahí donde se debe priorizar trabajar como un equipo colaborativamente con las partes implicadas. El director debe tener clarificada la visión concreta que agilice avances en el medio escolar.

La supervisión educativa tiene una gran relevancia dentro del sistema, ya que impulsa el dinamismo, la interactividad y retroalimentación constante dentro de la educación (García, 2015, p. 132). Es por ello que el director debe tener definidas las estrategias y técnicas puntuales de intervención para contribuir al desarrollo de

los profesores en cuanto conocimiento y actitudes que mejoren la práctica en el interior del salón de clases.

Las prácticas de liderazgo más que ser presentadas teórica o verbalmente los directores como sujetos de cambio, deben ser modelos de inspiración para con los cuerpos docentes. El rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009).

El director debe ser capaz de evaluar las actividades inherentes a la supervisión, coordinando esfuerzos para el éxito, despertando iniciativas en los docentes, estableciendo equilibrio y orientando el trabajo escolar. En este sentido, Calvo (2008), establece que el supervisor tiene el propósito de dirigir, verificar, orientar el funcionamiento de los servicios educativos.

### *Descubrimiento del problema.*

Una de las grandes limitantes en estas funciones pedagógicas (de supervisar y liderar los centros escolares), es la desorientación y, porque no mencionar, la ausencia de un plan por parte del director respecto a la ejecución de dichas prácticas. Tal motivo restringe a estos actores educativos a realizar sistemáticamente el acto de supervisar a los docentes, así como de empoderarlos por medio de un liderazgo pedagógico que contribuya a un desempeño profesional, eficaz y pertinente. Sin duda alguna la compilación de un plan sistematizado para ejecutar dicha práctica se convertiría en el instrumento revelador de la realidad emergente que se interioriza en los salones de clases, ya que dentro de este insumo se delimitarían objetivos, justificación del acto de supervisión, categorías de intervención entre estas: acompañamientos planificados, visitas técnicas y evaluación de todo aquello que el docente protagonice. Comprometiendo así al director a una retroalimentación, monitoreo y motivación de su equipo docente.

Clarificar un plan de supervisión educativa y liderazgo pedagógico, contribuirá a no improvisar en dichas acciones, puesto que están definidas las pautas de orientación y además consolidada una planificación que defina metodologías de intervención y un cronograma de trabajo de las visitas a los equipos docentes. Un plan de actuación de la función supervisora facilitaría conocer los avances y mejoras en los centros educativos estatales. La naturaleza del plan se limitaría a una metodología de aplicación e instrumentos que premiará a que dicha práctica sea útil y fuente de información primaria del hecho educativo.

Asumir la dirección institucional es una responsabilidad que se debe desempeñar con pensamiento crítico, ya que en esa realidad están implícitos una serie de actores y procedimientos en donde la toma de decisiones en cada uno de estos influye en el actuar cotidiano y en el caminar institucional del centro educativo. También es irrevocable considerar que en el acto de supervisar y liderar se debe poseer un espíritu humanista, esto gracias al amplio panorama de sujetos con los cuales se abordaran temas que conciernen al clima institucional de los diferentes centros educativos.

Las agendas de trabajo de los directores son en ocasiones extensas en actividades internas como externas al centro educativo como para detenerse a considerar la actuación profesional, por ello es vital la reflexión de esta práctica por parte de los responsables, y tener claro si en verdad es un agente de mejora para el sistema educativo o se limita a cubrir un cargo dentro del sistema educativo.

### *Formulación del problema.*

Sin duda alguna, uno de los componentes fundamentales del proceso educativo es el maestro y la maestra en dependencia de su motivación, compromiso, contextura ética (portación y práctica de valores), conocimientos y capacidades, si son apoyados por un sistema educativo con orientación hacia la

mejora de la calidad de la enseñanza, podrán superar los desafíos que todavía enfrenta la educación en el país (MINED, 2016, pág. 49). Entre los desafíos que se pueden mencionar según el Análisis de la Dinámica de El Salvador 2009-2016: están los bajos resultados en las pruebas estandarizadas, la repitencia escolar, el ausentismo, la falta de motivación en los estudiantes, entre otros. Analizando la realidad educativa, son muchos los retos que el docente debe enfrentar en su práctica aun sin considerar la condición personal de éste, visión y compromiso que tenga para con su labor en el interior del salón de clases.

Considerando lo anterior, los directores son los responsables claves que deben reorientar las prácticas educativas y sobre todo motivar a los docentes a desempeñarse profesionalmente en sus asignaciones académicas, así como de los avances de los educandos y estándares que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) predetermina en sus planes gubernamentales.

Existe un sesgo entre las funciones de supervisión y de liderazgo pedagógico, y este se debe a la ausencia de un insumo que contenga metodologías, técnicas e instrumentos de supervisión educativa y de empoderamiento del liderazgo pedagógico.

La ausencia de un plan de supervisión educativa y de liderazgo pedagógico es la barrera limítrofe que priva que sean provechosas estas funciones, determinando así que la intervención y motivación por partes de los agentes educativos se restrinja a alguna práctica fiscalizadora que en cierta medida pierda el sentido de supervisión. Ante tal realidad, la presente investigación delimita el panorama de la problemática general a la siguiente pregunta:

¿De qué manera el análisis documental puede favorecer las acciones de mejora sobre la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico que ejercen los directores de los centros educativos públicos?



### **1.3 Objetivos de la investigación.**

#### **General.**

- Analizar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de directores en los centros educativos públicos a partir de una revisión teórica conceptual.

#### **Específicos.**

- Reflexionar sobre la conceptualización de la supervisión educativa a partir de las funciones, etapas y estrategias de intervención.

- Reflexionar sobre la conceptualización de liderazgo pedagógico a partir de su importancia y enfoques aplicados a la educación.

- Proponer acciones de mejora para la ejecución de la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de directores en los centros educativos públicos.

### **1.4 Justificación del estudio.**

Las oportunidades que posibilitan las funciones del supervisor educativo en la praxis del director y la orientación de un liderazgo pedagógico presuponen el éxito en cada una de las acciones administrativas y pedagógicas que este actor educativo protagoniza en el escenario escolar, y de igual manera como acción multiplicadora del director con su equipo docente.

Si hay un seguimiento oportuno de las acciones que el director ejecuta y orienta a inspirar a su equipo docente a ser determinantes en su desempeño pedagógico se pueden asegurar los avances en cada una de las dimensiones de trabajo, desde la dirección hasta el salón de clases. Y es ahí dentro del salón de

clases que el mismo profesor se vuelve un supervisor, observando y acompañando a sus estudiantes y orientarles en sus procesos de aprendizaje, de igual manera inferir en ellos liderazgo para desarrollarse conscientemente en sus roles como estudiantes.

Indudablemente el tema de investigación con su riqueza teórica proporciona oportunidades amplias y determinantes, que al analizarlas a la luz de la realidad pueden sugerir pautas de mejora en relación a la supervisión educativa y liderazgo pedagógico. Cabe mencionar que los sistemas educativos llevan consigo peculiaridades muy características desde los docentes, estudiantes, padres de familia y demás agentes sociales, por lo que se deben replantear sugerencias puntuales de mejora respondiendo a esas distinguidas realidades.

El director educativo asume el rol del supervisor para con su equipo docente, así mismo en su ejercicio pone en práctica estrategias supervisoras, y a partir de esta actuación redefine concretamente su práctica educativa. La consideración anterior es retomada por la razón que los directores escolares han optado por liderar a sus equipos docentes con acciones ambiguas, que muchas veces fracasan por cómo abordan dicha realidad, sin considerar las percepciones al respecto de los educadores, cayendo en el entendido que se les fiscaliza y no se les encamina a ser agentes de cambio en el desempeño de sus actividades educativas.

Pozner, citado por la Secretaria de Educación y Cultura (2010), considera que “ser directivo y supervisor es trabajar en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia; y es primordialmente, mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”. El rol del director lleva consigo tener una visión integral del quehacer educativo, y detenerse a analizar el estado mismo de la institución educativa, desde los logros que esta suma en su diario académico cotidiano, así mismo las

dificultades que tenga en cuanto la concreción y alcance de sus objetivos, pues debe considerar desde aspectos generales de la realidad educativa, hasta situaciones puntuales que se den alrededor de los salones de clases. Se reconoce la importancia de la función supervisora para evaluar el rendimiento de las escuelas, de manera diferente no habría ningún medio para considerar como están funcionando desde la práctica.

El estudio enriquecerá la experiencia de la supervisión y del liderazgo pedagógico, permitiendo un esbozo de la realidad educativa que servirá de insumo para redefinir dichas prácticas y así mejorar esas importantes funciones. Femenia (2015), comparte que el objetivo de la supervisión escolar supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo en los centros y al profesorado para conseguir crear unas condiciones organizativas, sociales y culturales que facilitan el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

La investigación presentada es una fuente de información respecto a los temas indagados, además la propuesta de acciones para apoyar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico, para que puedan ser retomadas por los centros escolares públicos, contribuyendo a la mejora educativa a partir del seguimiento, monitoreo, readecuación y motivación en los procesos educativos de los directores y profesores.

### **1.5 Limitaciones del estudio.**

La investigación documental, sin duda alguna es un ejercicio valioso para el empoderamiento y sobre todo para la comprensión teórica de tópicos en estudio o interés académico.

Entre las limitantes a mencionar se consideran las pautas a tomar en cuenta en esta investigación, las cuales dependen del investigador. Estas pautas sin duda

alguna pueden diferir con otros académicos de la arista educativa, o también para metodológicos investigativos. En este sentido, la disciplina del investigador se pone de manifiesto y se evidencia en el producto documental que se presente en los resultados o compilación del compilado bibliográfico.

La selectividad en los recursos bibliográficos consultados, es otra limitación que se considera en este estudio, ya que el investigador se ha decantado por documentos que a su criterio académico son pertinentes y sobre todo convenientes y oportunos a la riqueza del compilado documental.

Sampieri (2014), comparte que el investigador documental no solo ha reunido información, sino también ha interpretado a partir del tema que es objeto de estudio. El grado de interpretación está supeditado a comprensión y profundidad en el análisis del investigador, es por ello, que algunos lectores de dicho insumo documental pueden diferir en las apreciaciones analizadas por el investigador.

Así mismo cabe mencionar, que el no realizar un trabajo de campo que incluyera participantes claves y, aplicación de instrumentos, se suma a limitantes para la comprobación de la documentación investigada e interpretada, sin embargo se apertura la oportunidad para la reflexión y discusión del material priorizado en la investigación.

Concluyendo la descripción de las limitaciones, se menciona una limitante clave en esta investigación y es el alcance de esta, ya que por la coyuntura sanitaria de la pandemia que afecta al mundo la investigación migro de un estudio cuali-cuantitativo a un estudio documental.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

El contenido del marco teórico esta compilado de un breve resumen que describe las categorías en estudio y análisis: la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico. El objetivo de este capítulo es contextualizar la revisión documental que se ha descrito e interpretado en el análisis de resultados.

El marco teórico esta enriquecido de las aportaciones propuestas de los especialistas en la materia de supervisión y liderazgo, con esta referencia bibliografía se aproxima al lector a familiarizarse con diversos puntos de vistas de académicos en materia educativa.

### **Supervisión Educativa.**

Anne Hick, citada por Hernández Olmedo (2011), comparte que la supervisión educativa debe entenderse como una orientación profesional y asistencia dada por personas competentes en materia educativa, pues la intervención de estos agentes educativos debe superar los alcances de los directores y profesores de aulas, dado que sus abordajes en los procesos educativos deben ser amplios para asistir a sus subordinados y reorientar sus prácticas cotidianas.

Chavarría, citado por Araoz, Clotilde (2018), comparte que la supervisión escolar apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela.

Considerando lo anterior las Ciencias de la Educación, la Teoría del Conocimiento, la Teoría del Aprendizaje, la Teoría de la Personalidad y de la Conducta, la Antropología, la Filosófica, la Antropología Social, la Teoría de la

Comunicación, etc., suministran los principios que orientan el mejoramiento educativo.

La supervisión educativa no puede ser ejercida por agentes educativos que desconozcan la realidad educativa, esta debe ejercerse por personas que tengan experiencia suficiente en el que hacer escolar. El ambiente educativo es interactivo, entre las dinámicas que se vivencian se mencionan: procesos de enseñanza-aprendizaje, metodologías pedagógicas, interrelaciones sociales con agentes externos al contexto escolar, etc. y el perfeccionamiento de cada una de las anteriores debe ser mediado por quien ejerce ese rol en los centros educativos, es decir el director.

Domingo y otros (2001), al referirse a la supervisión y asesoramiento conciben que se deben tomar decisiones en dicho ejercicio, y una primordial es ser un agente de apoyo, inspirando a “trabajar con” en vez de “intervenir sobre”, potenciando la profesionalidad, la autonomía y la autorregulación de los centros en vez de cultivar la dependencia y que crean procesos y condiciones de apropiación y compromiso interno en lugar de propiciar la dirección desde el exterior.

La supervisión es una ciencia autónoma, integradora, sintetizadora, aplicada y normativa, práctica y útil que se ocupa de la realidad educativa institucional (sistema escolar) con objeto de mejorarla y de que alcance sus fines con los más variados métodos, procedimientos y técnicas, encontrándose en condiciones de despejar los problemas y salvar los obstáculos que se puedan presentar en este empeño (Soler Fierrez, 1992).

Aguirre (2008), menciona que la existencia de la supervisión escolar es real y su objeto formal está ligado a disciplinas científicas respondiendo al sistema político, administrativo como alternativa pedagógica que incita a la reflexión.

El director quien supervisa el protagonismo escolar en los centros educativos debe tomar decisiones de mejora, estas decisiones deben estar en función de trabajar en conjunto con los profesores de aulas y así reflexionar cada uno de los actos que se ocurren en su manifestación e intervención pedagógica.

El acompañamiento pedagógico brinda al docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional. Además de señalar que es una función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Y para el buen desarrollo de la misma se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución (Mairena, 2005, pág. 20).

La supervisión educativa debe ejecutarse siguiendo etapas, ya sea que éstas sean sucesivas o interrelacionadas. Salgado, M (2006), clasifica las etapas de supervisión en: planificación, ejecución, evaluación, retroalimentación y seguimiento y monitoreo (págs. 68-72).

La supervisión educativa no es un acto desordenado, este es un ejercicio que debe realizar el director educativo a partir de etapas, esto con el fin que haya un orden y una lógica de intervención. Como primera responsabilidad del director debe de planificar el acto mismo de supervisión delimitando los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje que serán objeto de supervisión para planificar dicho acto. Una vez planificado y organizado el ejercicio debe de ejecutar la supervisión notificando previamente a los que profesores supervisados, y una vez completando el hacer de la supervisión, monitorear estos procesos dándole seguimiento y sobre todo reflexionando los procesos escolares cíclicamente, considerando que la educación es un acto en constante transformación.

Uruñuela, P. (2009) analiza en su compilación del módulo III A sobre supervisión educativa tres estrategias fundamentales en el trabajo de supervisión: observación, entrevista y análisis documental.

El director del centro educativo como agente supervisor interno del centro escolar sin duda alguna observa diariamente a los profesores en su desempeño pedagógico y áulico, partiendo de la cotidianidad del director junto a sus maestros se logra completar una estrategia fundamental del trabajo de supervisión. Respecto a las otras dos estrategias: entrevista y análisis documental el director debe diseñar el plan de intervención para obtener ese acercamiento testimonial y de insumos de planificación para conocer de cerca como los profesores se desempeñan en su labor y como estos planifican el que hacer académico previamente a la presentación de su intervención educativa.

Según (Miranda, 2002, pág. 65), la supervisión debe procurar conseguir la reconstrucción de la cultura de los centros educativos, creando progresivamente las condiciones y el contexto más favorables para que se conviertan en comunidades de aprendizaje y desarrollo.

La supervisión educativa es el medio clave que evidencia como es que se están trabajando los procesos académicos en los centros educativos, y partiendo de este conocimiento el director debe retomar y considerar esas pautas de trabajo escolar para luego realizar un análisis educativo que recree estrategias y líneas de intervención estandarizadas para cada uno de los maestros de la institución hasta llegar a una comunidad de aprendizaje donde el quehacer educativo lleve una proyección y desempeño desde una arista institucional y no segmentada.

La supervisión educativa se vuelve como un medio de información de la contextualización escolar, esta estrategia permite conocer la realidad misma y tomar decisiones para mejorar las prácticas escolares, la reestructuración del centro



educativo dependerá del alcance que tendrá el director de querer mejorar su centro escolar.

### **Liderazgo Pedagógico.**

Sánchez, Vázquez, J.F (2010) define al liderazgo como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”.

Gento y Cortés (2011) exponen que entre los rasgos que debe presentar un líder educativo deberían estar un compromiso de servicio hacia los demás, el control de las emociones, atención a los detalles, aceptación de la responsabilidad, sinceridad, honestidad, lealtad a la institución, aprendizaje de los errores y aceptar el riesgo.

Los actores anteriores coinciden que el líder debe estar en disposición de que los subordinados logren los propósitos institucionales, en tal efecto el director educativo debe ser el referente para que los profesores con sus intervenciones logren cumplir los objetivos institucionales plasmados en sus proyectos y programas operativos, y así movilizando el que hacer escolar bajo una línea de trabajo en común persiguiendo objetivos estandarizados.

Leithwood (2004) plantea que el liderazgo es un fenómeno social, y su importancia implica un propósito y una dirección, que es contextual y contingente, y es la labor de movilizar e influenciar a otros para lograr las intenciones y metas compartidas.

Bolívar, A (2010) en su artículo sobre liderazgo educativo comparte que en la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela,

ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja, así como del entorno externo (social y político).

Las buenas prácticas educativas deben ser potenciadas por el director educativo que este liderando el centro escolar, este es el referente que debe investigar, proponer y movilizar acciones que sean propicias para que los profesores se empoderen en sus procesos particulares de enseñanza-aprendizaje. La escuela como tal solo es un edificio, es una infraestructura física y quienes le dan vida a este son las personas que la constituyen como un espacio de interacciones educativas.

Mario Uribe, director del área de gestión y liderazgo del Centro de Innovación de la Formación de Chile, en su presentación compilada “El director como líder y aprendiz” (s/f) menciona que existen factores determinantes en la calidad escolar. En primer lugar hace referencia al acto docente, considerando que la preparación de este para tal ejercicio es de suma importancia, la misma en función de capacitar, actualizar y asumir pedagogías que respondan a las necesidades de los estudiantes. En segundo plano menciona al liderazgo directivo. Este lo visiona a partir de incrementar la capacidad colectiva de los profesores a partir de un trabajo colaborativo.

El académico que asume el cargo de director institucional debe estar capacitado intelectualmente. Esta preparación sin duda alguna hace referencia que tenga estudios de al menos licenciatura en cualquiera de las ramas educativas, ya que de esta manera, por medio de estas experiencias académicas se empoderara de insumos teóricos necesarios para que cuando esté en su práctica educativa los pueda disponer en su desempeño.

Al detenerse y analizar respecto a la preparación del sujeto que asume el cargo de director, no todos han cursado un grado más allá del profesorado. Es necesario hacer mención que las acciones académicas que contiene el plan de estudio de los profesorado se limitan a materias o asignaturas que orienten a temas de liderazgo, por tal razón el director debe potenciar la estrategia de liderazgo en combinación de un trabajo colaborativo que dinamice las interacciones escolares en función de concretar los objetivos institucionales y los planes operativos de la institución.

Leithwood, (2006), han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos y que pueden ser aplicadas por el director como líder y eje vertebrador de la institución educativa. Estas prácticas son: establecimiento de una dirección, desarrollo de personal, rediseño de la organización y la gestión de programas de enseñanza y aprendizaje.

El director educativo se vuelve el referente para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, y este debe orientar el devenir institucional. Hay que tomar en cuenta que este debe tener definida una línea estratégica como institución, la clarificación de sus objetivos, visión y misión institucional convirtiéndose estas en las pautas que se deben seguir en el proceso educativo y para lograr completar estas intenciones el director debe planear la estrategia de reorientar a su personal por medio de inducciones, talleres y capacitaciones para que se enteren de esa ruta a seguir.

Una vez el director define y comparte la dirección o ruta institucional y la difunde a su equipo docente, este debe proseguir a trabajar en conjunto con los profesores en el perfeccionamiento de la institución como espacio de desarrollo y aprendizaje, logrando consensos entre la dirección y el equipo de profesores.

Entre las variables que según Bass, citado por Bernal (2007), determinan y caracterizan a un líder educativo se encuentran: poseer carisma, consideración individual, estimula intelectualmente, es un inspirador, fomenta la tolerancia psicológica, es un participante activo.

La influencia del líder en su equipo de trabajo, la generación de un propósito compartido y una articulación de las metas, sumado a los consensos necesarios para el desarrollo del cambio, provoca sin lugar a dudas la mejora. El director motivará a los profesores para mejorar la calidad de sus prácticas, sumado a proveer estructuras para la colaboración efectiva entre ellos (Hargreaves, 2009; Fullan, 2009; OCDE, 2012; Sun y Leithwood, 2014).

Ayala, M. (2015) en su proyecto de grado para optar al título de especialista en Gerencia comparte que en el liderazgo autocrático, los líderes son autoritarios y las decisiones solamente son tomadas por ellos sin importar que a su alrededor esta un equipo subordinado el cual tiene consigo ideas a aportar que pueden ser valiosas para el éxito institucional.

Entre los tipos de liderazgos a considerar, cada uno tiene su caracterización y peculiaridad, en el liderazgo autocrático la opinión única e importante es la que aporta el líder, en este caso el director educativo. La determinación de tomas de decisiones se resume solamente a un punto de vista, a una realidad, dejando a un lado las consideraciones e ideas de todo un equipo que está inmerso en el medio educativo y que convive con los usuarios de los servicios educativos: estudiantes y padres de familia.

El liderazgo carismático es una variable (es decir una cuestión de grado) sobre pautas variables de comportamiento, motivos psicológicos y rasgos de personalidad de los líderes. Los líderes carismáticos son capaces de obtener una atracción personal y vigorosa de los seguidores, articular una visión atractiva y

evocadora; y, mejorar las concepciones personales de los seguidores (Lussier, 2011, pág. 337).

Considerando el liderazgo carismático es necesario mencionar que está en función de un liderazgo incomparable y único, pues el director que en su práctica lidere con este estilo es privilegiado por tener esa empatía con su equipo de profesores. En sí mismo el líder o el director empoderan la visión y misión institucional y línea estratégica de trabajo considerando y retomando las aportaciones individuales de sus subordinados.

El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales. Se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013).

El estilo de liderazgo anterior considera el alcance de los subordinados, es decir sobreestima el buen rendimiento del equipo que tenga en operación el líder. Dependiendo del buen desempeño de los subordinados y del hacer en la búsqueda de lograr los objetivos de la institución estos serán relevantes en comparación con los demás, y su protagonismo objeto de elogio.

El liderazgo transformacional se concentra en inspirar a los equipos en forma permanente y buscan por medio del entusiasmo el empoderamiento de sus miembros (Robbins, 1993). Realizan acciones, para que sus seguidores se involucren de mejor manera en las metas a conseguir.

Además, Bass y Riggio (2006), manifiestan que un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser imitados por los subordinados.

Martínez (2014), entre las características que menciona que debe priorizar quién asuma este liderazgo destaca: la influencia en el docente, la motivación en el docente, la estimulación en el docente, y la atención en el docente.

El liderazgo transformacional, sin duda en su alcance teórico aporta suficientes elementos que el líder o director puede retomar. Este estilo de liderazgo releva que se debe influenciar, inspirar, apoyar y motivar al docente, pues hoy en día los profesores necesitan ser orientados y encaminados a desarrollarse de la mejor manera, pues el hecho de ejercer esta profesión no los restringe de ser seres emocionales y que también merezcan de motivación continua en su desempeño profesional.

Los aportes citados en este apartado solo son algunos de los relevantes que han sido retomados en el análisis de resultados. Las consideraciones teóricas mencionadas han sido interpretadas a partir de la criticidad y reflexión en el que hacer educativo.

### CAPITULO III METODOLOGÍA

El método documental o bibliográfico consiste en la captación por parte del investigador de datos aparentemente desconectados, con el fin de que a través del análisis crítico se construyan procesos coherentes de aprehensión del fenómeno y de abstracción discursiva del mismo, para así valorar o apreciar nuevas circunstancias (Hoyos, 2000).

La presente investigación ha captado información sobre la supervisión educativa y liderazgo pedagógico de los diferentes autores especialistas en dichas temáticas con el fin de compilar un documento que recoge un análisis interpretativo del mismo. El insumo académico recogido se convierte en un recurso bibliográfico que profundiza las diferentes ideas a partir de puntos de vistas del investigador y que son valiosas para el lector interesado en el tema en mención.

Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

En el desarrollo de la investigación se ha realizado un proceso sistemático de indagación documental partiendo del tema de central. La riqueza documental de las dos categorías en estudio ha sido agotada por medio de la selección de información medular de diversos documentos de especialistas en la materia.

Rizo (2015) comparte que el proceso de la investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos.

Por medio de la investigación documental el investigador retoma y reflexiona las ideas y el conocimiento de los diversos autores, facilitando la interpretación y análisis gracias a los aportes de los mismos, combinando los puntos de vista tanto del responsable de la indagación como de los diversos autores citados.

Partiendo del aporte de Alfonso, luego de indagar sistemáticamente y organizar el conocimiento se procede a la redacción e interpretación de ese cuerpo documental como insumo y aporte a la temática central que permitirá visionarla holísticamente gracias a las subcategorías analizadas.

Es preciso mencionar, que previamente se ha descrito un planteamiento problemático en torno a la temática central. Este apartado evidencia algunas inconsistencias que se dan en la práctica por parte de los directores educativos ya que la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico son dos estrategias de intervención que aún deben ser asumidas y perfeccionadas por los autores gerenciales educativos.

Entre las inconsistencias mencionadas respecto a la supervisión educativa y liderazgo pedagógico, estas han sido propuestas por el investigador, así mismo valoraciones citadas de especialistas en la materia. Algunas de estas valoraciones son productos de investigaciones realizadas referentes al tema. Cada uno de estos insumos, vuelve valioso el arraigo de la investigación documental dada la oportunidad de reflexionar y dar apreciaciones a la luz de referentes teóricos.

Morales (2003), cita a Alfonso (1995), respecto a la serie de pasos para desarrollar la investigación documental y hacer de ésta un proceso más eficiente, conducente a resultados exitosos. Entre las consideraciones que Morales comparte, es que este procedimiento implica pasos que dependen del estilo de trabajo, de las habilidades, posibilidades y competencias del investigador.



A grandes rasgos se consideran en dicho procedimiento la planeación, la recolección de la información, el análisis e interpretación, y en último paso la redacción del documento.

En la planeación se ha contemplado la delimitación del tema así como la exposición de la problemática, continuando con un plan de trabajo que consiste en concluir y perfeccionar cada uno de los capítulos que debe considerar el estudio. En la recolección de la información, se ha dado lectura exhaustiva a documentos pertinentes y a la selección y discriminación de aportes bibliográficos. El proceso se concreta en analizar e interpretar detenidamente cada idea y consideración teórica de los especialistas en supervisión y liderazgo hasta la redacción del documento final.

Entre las categorías y subcategorías de análisis consideradas en la descripción e interpretación de resultados se mencionan:

**Tabla 1. Categorías y subcategorías de análisis.**

<b>Supervisión Educativa.</b>	<b>Liderazgo Pedagógico.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Plan de supervisión educativa.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría y acompañamiento.</li> <li>2. Formación, actualización y capacitación constante.</li> <li>3. Visitas técnicas.</li> <li>4. Evaluación.</li> </ul> </li> <li>B. Instrumentos de supervisión educativa.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Cuestionario sobre el acompañamiento y asesoría a los docentes.</li> <li>2. Lista de cotejo sobre temas de interés para equipos docentes.</li> <li>3. Diario de Campo para recoger cotidianidades de la praxis áulica.</li> <li>4. Rubrica de evaluación del desempeño docente.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Teorización y aplicación del liderazgo pedagógico.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptualización del liderazgo pedagógico.</li> <li>2. Aplicación práctica del liderazgo pedagógico.</li> </ul> </li> </ul>

Los pasos considerados en la investigación documental se mencionan:

- 1) Selección y delimitación del tema de investigación. Esto se refiere a la selección del tema y a la clarificación temática de los dominios del trabajo realizado. Se establecieron cuáles eran sus límites, se puntualizó cuál es el problema y se precisó qué aspectos de éste se consideraron.

El tema de esta investigación documental es la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico en los directores. La temática ha sido asignada de la Dirección de Posgrado y Extensión de la Universidad en mención. Se ha enunciado el problema previamente al compilado documental.

- 2) Acopio de información o de fuentes de información. Una vez definido el tema a estudiar y determinado los aspectos que de éste se contemplarían, se realizó un arqueo para acopiar la información que, según un criterio inicial establecido, pudiera servir para el desarrollo de la investigación y, en consecuencia, para el logro de los objetivos planteados. En este rígido proceso se consideró un marco de referencia para la selección de la documentación.
- 3) Discriminación de información o fuentes de información. Entre la información y documentos arqueados se discriminó aquellos que su contenido no era objetivo ni coherente así mismo que careciera de respaldo de autoría.
- 4) Selección de información o fuentes de información. Se partió de las categorías generales del tema central, de estas se consideraron sub categorías que evidenciaran riqueza teórica.
- 5) Elaboración de un esquema conceptual del tema. Con el propósito de facilitar el orden e interpretación, se elaboró un esquema conceptual, en el que se

organizaron estructuralmente los diferentes subtemas que se derivaron del tema objeto de investigación. Para la concreción de este paso, se organizó un esquema conceptual del tema, partiendo de un índice tentativo, global, hasta que fue sumamente específico. A esta operación se le puede denominar “vertebrar” las perspectivas teóricas (Sampieri, 2014).

- 6) Análisis de la información y organización del documento. Teniendo un esquema conceptual tentativo definido, se procedió a desarrollar los subtemas considerados en el esquema, analizando los aportes y sintetizando los elementos más significativos, aquéllos que respondían a los objetivos planteados.

El método de análisis en la presente investigación documental es la hermenéutica. De acuerdo con Fuentes (2002) la finalidad del método hermenéutico es vislumbrar e interpretar en el marco de una comprensión mutua y participativa.

Este método de análisis se priorizó en la investigación gracias a las amplias oportunidades que se da en el ámbito educativo de interpretar los aportes teóricos a partir del análisis individual de académicos que hacen estudios referentes a temáticas en educación.

La investigación y compilación documental le da la oportunidad al investigador de apreciar desde la experiencia y estudio las categorías de análisis, que en tal caso es la supervisión y el liderazgo pedagógico en los directores.

Sánchez (2001) comparte que la investigación hermenéutica tiene pasos, entre estos: el establecimiento de un conjunto de textos, comúnmente llamados canon, y a continuación de este la interpretación de esos textos,

que en efecto, ha sido el devenir que la presente investigación ha recorrido en su ejecución.

El conjunto de textos es la unificación de cada uno de las referencias bibliográficas consultadas en la indagación documental, y a partir de esta la interpretación que ha propuesto el investigador.

Parcker (2010) concibe que el objeto de estudio en la investigación hermenéutica no es ni un sistema abstracto de relaciones, ni un sistema de fuerzas mecánico, sino más bien la estructura semántica o textual de la actividad práctica cotidiana.

La estructura semántica la comprendemos como la significación a las referencias bibliográficas consultadas de aquellas apreciaciones de los autores que tiene sus estudios previos de los temas claves que son objeto de investigación.

Packer además considera que en una interpretación, se dan versiones de eventos y de acciones, principalmente bajo forma narrativa, de lenguaje natural. Estas versiones tienen una arquitectónica, una estructura, pero es una estructura cuyos elementos no son libres de contexto en su identificación ni en su definición.

- 7) Redacción del documento de la investigación y presentación final. Partiendo del ejercicio cognitivo descrito, se desarrolló la redacción de este compilado a partir de los insumos extraídos de fuentes consultadas. La redacción de este insumo, evidencia la interpretación y reflexión cada una de las ideas citadas, convirtiendo el contenido de éste en un producto interactivo y de interés más evidente al criterio del investigador.

## CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se analiza la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico en los directores a la luz de una revisión teórica conceptual, En el presente análisis se evidencia la interpretación de cada uno de los aportes que han compartido los teóricos reflexionando como estos pueden ser retomados en las funciones de los directores educativos de los centros educativos públicos.

El análisis de los resultados está organizado de acuerdo a los objetivos propuestos, de manera tal se evidencie un orden en la discusión de resultados descritos.

### 4.1 Supervisión Educativa.

Son dos grandes categorías que se analizan en esta investigación, una de ellas la supervisión educativa, con el fin de reflexionar cada uno de los aportes que deben ser retomadas por el académico que asuma ese importante rol de supervisar el que hacer docente partir de las funciones, etapas y estrategias de intervención.

#### 4.1.1 Antecedentes de la supervisión educativa.

La supervisión o inspección educativa es una función clave en los diferentes sistemas educativos del mundo. La mayoría de los autores sitúan el nacimiento de la supervisión educativa posterior a la Revolución francesa en 1789, obviando que este proceso ya se realizaba en formaciones económicas anteriores como en China, Egipto y Grecia (Ballestero, 1957; Pujol, 1970; Soler, 1992).

La educación deseada para la generación de los bicentenarios ha generado ilusiones y expectativas entre los países, gobiernos, grupos sociales y profesionales y ciudadanos que creen en la capacidad transformadora de la educación en América

Latina (OEI, 2010), estas expectativas deben ser un referente para el profesorado y, en particular, para los supervisores de los establecimientos docentes, ya que ubica a los docentes en el centro del cambio educativo, al tener que enfrentarse a las 11 metas propuestas y a los nuevos retos docentes que conllevan: nuevas competencias y formas de enseñar, cambios en la profesión, desarrollo profesional, incentivación y evaluación (Cortes y Lorente, 2011). La brecha entre las expectativas de mejora y la realidad educativa es considerable, más no imposible de superar. Los docentes son los referentes primarios para que la dinámica educativa concrete los objetivos curriculares, así como los que se proponen particularmente los centros educativos.

Se concibe a los profesores como el profesional medular responsable de cumplir las expectativas para mejorar la educación, sin embargo la problemática radica que la mayoría de las reformas educativas han sido readecuadas o copiadas de otros sistemas educativos con realidades distintas, y que las condiciones sociales, económicas e intereses ciudadanos son diversos a El Salvador, y he aquí empieza esa brecha de desencanto entre lo que se pretende lograr con el sistema educativo y la realidad particular de las masas sociales.

Es evidente la importancia indescriptible que tienen los maestros en el medio educativo, sin embargo en la práctica no se ha valorado el rol que tienen los directores educativos como agentes de cambio y referentes para el buen desempeño de su claustro docente.

Ocanto, H. (2017) comparte en las consideraciones finales de su estudio investigativo que el supervisor es el garante para que el docente logre competencias para desarrollarse personal y profesionalmente.

El acercamiento que se ha tenido a la escuela pública en el curso de los diversos ciclos académicos en el marco de las prácticas e investigaciones, así como

los testimonios de docentes del sistema educativo salvadoreño, el director es el autor responsable que ejecuta las funciones supervisoras y de acompañamiento para potenciar desempeño en sus profesores en el interior de las instituciones educativas, sin embargo este autor realiza esta práctica bajo su óptica y capacidad de apreciación que tiene con su centro educativo que administra, dejando afuera aspectos prioritarios que pudiese observar un agente educativo externo y que esté a la vanguardia de aspectos administrativos - pedagógicos de la escuela.

El estudio realizado por Balzan (2008), denominado el acompañamiento pedagógico y el desempeño docentes en los resultados definen que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente hay una relación significativa muy alta, esto gracias a que la primera es influyente a la dinámica y que hacer de los profesores, ya que por medio de este acompañamiento se logra reorientar algunas prácticas educativas que merezcan reorientación considerando que la comodidad del docente le priva observarlas en su protagonismo.

El acercamiento del director con los docentes es de suma importancia, este permite conocer las pautas de actuación y metodologías de trabajo que implementan los profesores en los procesos de formación, así como la presencia en algunas sesiones de clases por medio de un seguimiento oportuno, convirtiendo dicho acto a una supervisión acompañada de pensamiento crítico gracias a la proximidad a los modos de intervención a los docentes para indicar acciones de mejora, de manera tal, que el educador se sienta apoyado en su proceso, y no solo fiscalizado en su desempeño profesional cotidiano. El docente contemporáneo suele ser un ente que requiere un estímulo de motivación, pues no hay que dejar a un lado que además de tener razonamiento es un ser sentimental. Valorando el anterior aporte se contrasta con lo que dice Manso (2005) el profesor es un ser que concibe el proceso educativo desde acciones emocionales y no solo meramente cognitivas.

A continuación, se relatan los inicios de la supervisión educativa en El Salvador, y se menciona la intención que esta pretendía a favor del sistema educativo nacional.

La Supervisión Educativa, se inició como una Dirección dependiente de la Dirección Nacional de Educación con tres Directores Regionales de Supervisión y 103 Supervisores de Distrito y 14 Departamentales. En el año 1992 se constituyó como una Dirección Nacional de Supervisión y con apoyo del Proyecto SABE se diseñó un mapa educativo, por medio del cual se constituyeron 15 Supervisores Departamentales y 210 Distritales, correspondiendo a cada una de ellas un promedio de 25 escuelas entre urbanas y rurales.

El Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica (SABE) se inició en 1991 teniendo como propósito renovar el Sistema Educativo Nacional, mediante cambios en su orientación, contenidos y métodos, para mejorar la calidad de la Educación Básica durante 1991-1999. En relación con la supervisión se formaron supervisores que darían seguimiento a los maestros para asesorarlos técnica y pedagógicamente. (Evolución Histórica del Sistema Educativo Salvadoreño, OEI).

Reflexionando los indicios del acto de supervisión, esta es centrada en lo meramente pedagógico, tanto la orientación educativa, el fundamento de los contenidos y los métodos de abordaje. Si la prioridad desde en aquel momento se hubiese mantenido, en la presente década estarían aún en proceso de perfeccionamiento del protagonismo docente en el qué hacer, y en su efecto los directores educativos hubiesen considerado en la actualidad limitarse prioritariamente en el desarrollo áulico de los educadores. Miranda E. (2002) concibe que la supervisión debe procurar reconstruir la cultura de los centros educativos, creando progresivamente las condiciones y el contexto favorable para convertir las escuelas en comunidades de aprendizaje y desarrollo, confirmando



que este alcance solo es superable cuando existe un apoyo al proceso de enseñanza – aprendizaje.

#### 4.1.2 Conceptualización de supervisión educativa.

Anne Hick, citada por Hernández Olmedo (2011) comparte que la supervisión educativa debe entenderse como una orientación profesional y asistencia dada por personas competentes en materia educativa, pues la intervención de estos agentes educativos debe superar los alcances entre los directores y profesores de aulas, dado que sus abordajes en los procesos educativos deben ser amplios para asistir a sus subordinados y reorientar sus prácticas cotidianas.

En efecto, el director en el interior de los centros educativos es el competente que debe asumir esa asistencia a los profesores ya que desde el momento que pasa un proceso para ocupar ese cargo gerencial se van identificando esas características para poder asesorar, acompañar y tomar decisiones para el perfeccionamiento del hecho educativo.

Chavarría, citado por Araoz, Clotilde (2018) comparte que la supervisión escolar apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, por lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela. Considerando lo anterior las Ciencias de la Educación, la Teoría del Conocimiento, la Teoría del Aprendizaje, la Teoría de la Personalidad y de la Conducta, la Antropología, la Filosófica, la Antropología Social, la Teoría de la Comunicación, etc., suministran los principios que orientan el mejoramiento educativo. El acto de supervisión es una asignación determinante en el que hacer educativo, además esta acción requiere de muchos conocimientos específicos de las diferentes disciplinas adyacentes al que hacer educativo.

Por ejemplo, el director debe tener conocimiento de las diversas teorías del aprendizaje, esto para sugerir a los docentes que interactúan en el proceso educacional. En la mayoría de las aulas la presentación de los contenidos se ha convertido en un ejercicio tradicional básico donde no hay mayor protagonismo en el acto formativo, ante tal situación el director debe enterarse e intervenir en esta realidad, y la manera de considerar estas experiencias, son en las visitas periódicas a los salones, además de una bitácora para tomar observaciones o avances en el desempeño, y a partir de estas pautas sugerir acciones puntuales derivadas de las diversas teorías de referencia para mejorar los procesos, y lograr avances en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

En la práctica real, por testimonios de profesores del sistema público rara ocasión el director se toma la tarea de presentarse en un salón de clases e impartir al equipo docente algún contenido, visualizando en este simulacro una agenda de trabajo predefinida, relevando las generalidades del tema, la explicación de éste, la estimación de los elementos que data la planificación didáctica del contenido, etc. con el propósito de reflexionar de como orientar conocimientos a los estudiantes y así empoderar un modelo de intervención didáctica, definiendo así una brecha entre el director y profesores por la falta de seguimiento de este en sus prácticas (Collado, 2012).

Domingo y otros (2001) al referirse a la supervisión y asesoramiento concibe que se deben tomar decisiones en dicho ejercicio, y quien lo ejerce debe ser un agente de apoyo, inspirando a “trabajar con” en vez de “intervenir sobre”, potenciando la profesionalidad, la autonomía y la autorregulación de los centros en vez de cultivar la dependencia y que crean procesos y condiciones de apropiación y compromiso interno en lugar de propiciar la dirección desde el exterior.

En la supervisión educativa, para tomar decisiones se debe haber conocido y valorado todos experiencias que se dan en el escenario pedagógico, así como

también considerar actitudes y prácticas de los docentes y población estudiantil a la que se atiende con el fin que el director opte por decisiones que sean favorables para el ambiente de enseñanza y aprendizaje, para mejorar o readecuar metodologías o para la consideración de ciertos recursos para la presentación de las temáticas, logrando así una coalición de trabajo entre las propuestas del directivo educativo y el maestro que es quien convive con los estudiantes a lo largo de su formación académica.

La toma de decisiones por parte del director educativo para con el quehacer educativo del aula hace que haya un trabajo integrado significativo, pues hay intervención academicista y visualizada desde otras aristas, se obtiene un trabajo colaborativo entre el equipo académico de las instituciones escolares. Dentro de la supervisión educativa y liderazgo pedagógico se debe interpretar racionalmente ambos actos e informarse de los aportes de los teóricos o investigadores en la materia.

Conceptualizar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico delimita el abordaje de estas categorías y es de suma importancia interpretar dichos términos a partir de la perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica.

La existencia de relaciones estrechas entre el sistema social y escolar es un hecho que recogen prácticamente todos los estudios que han tenido como objetivo el describir y explicar la educación institucional.

La primacía de lo social respecto a lo escolar ha tenido defensores preclaros, tanto en la sociología científica como en los estudios pedagógicos más recientes.

Durkheim, citado por Eduardo, Fíerrez (1994) por ejemplo, sostiene que cada sociedad dispone de un sistema de formación al que se subordinan los individuos de forma absoluta, sin que sea posible imponer a la sociedad modelos incompatibles

con su estructura, al igual que sucede con los seres vivos, que no pueden estar constituidos por órganos y funciones distintos de los que le son propios.

Partiendo de lo anterior, el eminente sociólogo Émile Durkheim determina que la concepción de la educación es referenciada de la sociedad y de su cultura, en el caso particular en El Salvador, el sistema educativo como se mencionaba en los antecedentes del presente estudio merece de la figura llamado Asistente Técnico Pedagógico que en conjunto con los demás agentes educativos complementan el que hacer educativo empoderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sin embargo, como no puede existir una figura de Asistente Técnico Pedagógico por cada plantel educativo, es por ello que el director educativo debe visualizar, considerar y mediar, valorar y decidir todas aquellas alternativas que sean favorables para el devenir institucional y sobre todo respondiendo a los objetivos de la educación nacional.

La supervisión es una ciencia autónoma, integradora, sintetizadora, aplicada y normativa, práctica y útil que se ocupa de la realidad educativa institucional (sistema escolar) con objeto de mejorarla y de que alcance sus fines con los más variados métodos, procedimientos y técnicas, encontrándose en condiciones de despejar los problemas y salvar los obstáculos que se puedan presentar en este empeño. (cfr. Soler Fierrez, 1992 2b).

La supervisión escolar está por y para la educación, y ésta no se puede ver como un proceso aislado, sino como un acto mediante el cual el docente en calidad de sujeto facilitador impulsa la formación del educando. Aguirre (2008), menciona que la existencia de la supervisión escolar es real y su objeto formal está ligado a disciplinas científicas respondiendo al sistema político, administrativo como alternativa pedagógica que incita a la reflexión.

Reflexionando la conceptualización de la supervisión y para mayor conocimiento de quién debe asumirla se puntualizan las siguientes ideas:

El director como supervisor educativo interno en sus centros educativos debe ser un acompañante al proceso de enseñanza-aprendizaje y debe tener nexos y programaciones puntuales de acompañamiento con los docentes para conocer cada una de las realidades pedagógicas, sociales y psicológicas que ocurren con los estudiantes.

Así mismo este agente educativo, debe ser un decisor de alternativas, consideraciones o medidas para la mejora del proceso educativo, y aún más con el proceso de enseñanza – aprendizaje. Esta acción debe ir encaminada en potenciar buenas prácticas para empoderar al docente y luego para que se den procesos de enseñanza significativos a quien se les sirve la educación: los estudiantes.

Y por último, y no menos importante que este agente educativo sea perceptivo y abierto a la comunidad educativa, pues en colaboración con esta y por supuesto con su equipo de profesores pueden hacer alianzas para llevar el proceso educativo eficazmente. Pues hay que recordar que el apoyo del padre de familia al estudiantado es vital, pues desde las relaciones interpersonales, el apoyo en actividades académicas u otra disposición puede facilitarse propiciando una escuela abierta, y no entendiendo esta aseveración literalmente, sino de ser un centro educativo colaborativo con la comunidad local.

#### 4.1.3 Tipos de supervisión.

La Gestión Supervisora de Honduras (2009) menciona en sus Manuales de Implementación, los tipos de supervisión más generalizados, entre estos la correctiva, la constructiva, la creativa y la preventiva.

A continuación, se explican cada uno de ellos:

- Supervisión correctiva: se enfoca en la localización de errores o debilidades para corregirlos, sin investigar (por lo menos no a profundidad) las causas del problema. En esta supervisión, el agente supervisor es visto como la persona que sabe y por consiguiente el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas.

Este tipo de supervisión se limita, primeramente, en no profundizar en las diversas situaciones que se pueden presentar en el aula por mencionar un contexto. Por ejemplo, si un profesor no entrega su libro de registro académico completo en el tiempo estipulado, el director debe indagar la o las razones por las cuales el docente no presentó lo solicitado, y una vez conocida la justificación llegar a acuerdos, y es aquí precisamente la segunda limitante de este tipo de supervisión, que no busca solucionar los diversos problemas, sino que se cohiben considerando barreras que no permiten el avance educativo por medio de la profundidad de investigación exhaustiva de las realidades anómalas que ocurren y que no cumplen con indicaciones predeterminadas.

- Supervisión constructiva: trata de buscar soluciones a los problemas de una manera integral, involucrando una serie de factores que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal manera que esta supervisión no señala fallas, sino busca soluciones. Esta clase de supervisión desarrolla la capacidad del docente y el mejoramiento de su práctica.

Esta supervisión es significativa cuando quien ejerce el acto de supervisar (que en este caso es el director) visualiza el esfuerzo y empeño del docente, pues partiendo de ello brindará soluciones desde miradas holísticas del proceso de

enseñanza aprendizaje. Dar soluciones desde la consideración anterior evidencia la experiencia y práctica del director en el interior del centro educativo, así mismo de la comprensión horizontal que este tiene de la educación.

Es importante tomar en cuenta que en la actualidad la supervisión no debe comprenderse como un acto fiscalizador, sino visualizarla como un medio para desarrollar y motivar a quienes conforman los equipos docentes y la realidad contemporánea en que se desempeñan, pues permitirá de los docentes un rendimiento eficaz, estimando las recomendaciones y sugerencias para mejorar la actuación educativa más que señalar fallas que boquean a quien ejerce la docencia.

- Supervisión creativa: estimula y orienta a los docentes a buscar creativamente la solución de los problemas. Promueve la investigación para buscar la superación constante.

Este tipo de supervisión es meramente vinculante y personalizada, esto debido que es su objetivo es la superación contante de las diversas debilidades en la práctica educativa. Comprendiendo este tipo de supervisión, se puede pensar que para su aplicación se debe tener a una persona especialista en educación monitoreando el quehacer educativo, logrando así el progreso de las diversas carencias o situaciones que no permiten avanzar en el hecho educativo.

- Supervisión preventiva: trata de evitar los problemas antes que estos aparezcan. Esto se lleva a cabo por medio de la orientación y diálogo. Su finalidad principal es fortalecer, la preparación de los docentes por medio del estímulo. Este tipo de supervisión previene problemas futuros, les impera seguridad a los docentes y mantiene la confianza con los alumnos.

La supervisión preventiva es sin duda la que merece se retome en el magisterio salvadoreño, pues por medio de las intervenciones predeterminadas del especialista que ejecute dicha acción supervisora y sus orientaciones hará perfeccionar el accionar docente, logrando así se desenvuelvan a satisfacción en su labor educativa, permitiendo un desarrollo áulico pertinente y sobre todo acogedor para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El retomar esta supervisión educativa, tiene consigo una responsabilidad específica en quien la ejerza. El director en tal caso, como gerente de los centros educativos, debe sostener como la descripción de este tipo de supervisión lo dice, diálogo y orientación con los docentes, con el fin de propiciar un diagnóstico situacional de los docentes y sus prácticas en los centros educativos, para así proponer sugerencias y tomar decisiones de mejoras al proceso de enseñanza por parte de los docentes, y todas aquellas atribuciones que se adjudican como educadores.

#### 4.1.4 Funciones de la supervisión.

Las funciones que son designadas al supervisor escolar son bastas y en ocasiones lo que les falta para ejecutarlas es tiempo para poder atenderlas en su totalidad.

Considerando al director como el supervisor educativo interno de su centro educativo, tiene consigo la responsabilidad de velar por el funcionamiento y dirección de la institución, así como de cada uno de los grados académicos los cuales son servidos en la institución educativa.

Figuroa, A.; Guzmán, M. y Orantes, C. (2017) definen que las funciones de la supervisión educativa están detalladas a partir de las bases teóricas de autores relevantes sobre: Planificación, Organización, Facilitador Pedagógico y Evaluación.



**Tabla 2. Análisis sobre la supervisión educativa a partir de la planificación, organización y evaluación.**

Bases teóricas.	Análisis.
<p><b>La supervisión educativa a partir de la planificación.</b></p> <p>Ojeda y Ferrer (2010) citan a Kaufman (2006) para definir la planificación, siendo esta comprendida como la toma de decisiones donde se establecen los objetivos a lograr mediante un método o plan seleccionando las alternativas de acciones más viables para lograr las metas propuestas. Esta consiste en la elaboración de un plan donde se contemplen elementos y actividades de los agentes educativos (el alumnado, el personal docente y los grupos representantes y demás miembros de la comunidad en general), de tal manera que prevean las situaciones en las que habrá de llevarse a cabo el proceso educativo.</p>	<p>El director educativo debe tomar en cuenta un plan de supervisión educativa a partir de la contextualización y del equipo docente que este tenga asignado. De acuerdo a acercamientos en la diversas investigaciones realizadas en los ciclos académicos cursados no se evidencian planes de supervisión educativa que el director pueda tomar de referencia para ejecutar esta asignación que sin duda alguna mejora el protagonismo de los actores que hacen real el hecho educativo. Considerar una planificación respecto a la supervisión educativa facilita al director el acercamiento con los docentes acortando esa distancia de alcance jerárquica y posicionándolo al lado de los docentes como un aliado más para el alcance de los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
<p><b>La supervisión educativa a partir de la organización.</b></p> <p>Fuentes, O. (2015) comparte que la organización debe ser entendida como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional. La Organización Escolar debe atender a las características de los escolares y tener en cuenta las posibilidades máximas de desarrollo. La Organización Escolar, es un término que implica funcionalidad.</p>	<p>Considerando un planificación para llevar a cabo la supervisión educativa es evidente que el director ya considero organizar el que hacer de supervisar partiendo que esta propuesta hará alcanzar los objetivos y pautas de acción retomadas en la planificación. Fuentes comparte que al organizar el hecho escolar se tiene el alcance de atender las necesidades de los escolares, en el caso particular no solo se atiende intrínsecamente a los escolares, sino que se agrega la atención primeramente a los docentes como agentes supervisados y orientados a la mejora de la praxis educativa.</p>

<p><b>La supervisión a partir de la evaluación.</b></p> <p>Careaga (2001) Concibe a la evaluación como campo y a la vez herramienta de conocimiento para poder mejorar la práctica docente.</p>	<p>Cuando el director educativo supervisa el protagonismo de los docentes, y se informa a primera mano de la realidad que viven los profesores en sus procesos académicos esta se concibe como “campo” y se comprende como “herramienta” en el momento que el director educativo toma decisiones o comparte sugerencias de mejora a los docentes para que dimensionen sus intervenciones y protagonismos en sus contextos escolares en cuanto su desempeño de su práctica pedagógica.</p>
---	---

García (2011), define dos funciones específicas, por un lado, las funciones pedagógicas y por el otro las funciones administrativas.

1. Funciones pedagógicas: estas se centran en perfeccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de la consideración de herramientas necesarias para el desempeño áulico.

Es necesario que los directores cuenten con conocimientos técnico-pedagógicos para llevar a cabo su labor, conocimientos que adquiere mediante el estudio, la capacitación, así como de la experiencia docente adquirida en su desarrollo profesional.

Las funciones pedagógicas son el quehacer de un cúmulo de saberes muy diversos del conocimiento, pues el docente para ejercer y ser ese agente de cambio y anfitrión de los procesos de enseñanza-aprendizaje debe conocer sobre conocimientos de su especialidad, consideraciones psicológicas, biológicas, sociales, culturales, entre otras para dinamizar el protagonismo de sus procesos.

1. Asesoría y acompañamiento: según Bonilla (2009) la asesoría y acompañamiento en las escuelas consiste en el impulso del diálogo sistemático entre profesionales de la educación para conocer y analizar las principales

problemáticas educativas, identificar sus posibles causas, especialmente las relacionadas con la organización escolar, la dirección y la enseñanza y diseñar alternativas de intervención que ayuden a superarlas.

Concretamente debe haber un trabajo en equipo por parte de los directores y profesores en cuanto al trabajo áulico, éste con el fin de percatarse de todas aquellas situaciones pedagógicas, psicológicas o socioeducativas que no permiten el avance del proceso de enseñanza y aprendizaje. La acción de asistir y acompañar permite la oportunidad de ir proponiendo pautas de mejora en el desarrollo académico docente y sobre todo prever que las dificultades se vuelvan insuperables.

Entre las herramientas importantes para la asesoría y acompañamiento están la planeación y la evaluación. Por un lado, la planeación para constatar si existen planes de trabajo, guion de clases, estrategias metodológicas para cada uno de los temas a abordar con los estudiantes; y con evaluación, emitir juicios de valor del desempeño de los docentes en su desenvolvimiento en el hecho educativo.

El acompañamiento pedagógico brinda al docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional. Además de señalar que es una función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Y para el buen desarrollo de la misma se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de inter aprendizaje pedagógico pertinente al entorno de la institución (Mairena, 2005, pág. 20).

2. Formación, actualización y capacitación constante a directivos y docentes: tras ser parte de una realidad en constante cambio y con la influencia de las

herramientas ofimáticas y de ciertas transiciones de los procesos académicos, es de suma importancia haya esa intención de especializar a los docentes y así disminuir la brecha de conocimiento entre nuevos planteamientos, metodologías, etc. e ignorancia de nuevas prácticas que abonan a los procesos educativos.

El proceso de formación, actualización y capacitación de los docentes se puede realizar actualmente con diversas herramientas, materiales y elementos didácticos, que sean de fácil acceso y uso para los docentes. Las actividades deben estar estimuladas, orientadas y organizadas por el director.

Para desarrollar la formación, actualización y capacitación constante de los docentes, muchos de los directores esperan invitaciones oficiales del MINEDUCYT, sin embargo otros (un grupo muy selectivo) se empeña en formar y capacitar a los docentes, asumiendo una calendarización, una planificación y una ejecución para dar a conocer metodologías o herramientas que pueden ocuparse para propiciar el proceso de aprendizaje. Los esfuerzos de mejorar el sistema educativo y potenciarlo en su máxima expresión comienzan con un eje vertebral que tenga consigo visión y vocación por esta realidad, es decir el director educativo.

3. Visitas técnicas (seguimiento a las escuelas y procesos escolares): una de las asignaciones puntuales de los supervisores son las visitas a los centros educativos para percatarse de los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir de como los profesores están atendiendo los procesos de formación. Esta función se está considerando tomando en cuenta que el supervisor es un agente educativo externo. Ahora bien, si esta función es desarrollada por el director del centro educativo, se refiere al acercamiento y frecuencia que este tiene a cada salón de clases para enterarse de las acciones pedagógicas, de las metodologías implementadas, así como también de los recursos de los que se están auxiliando los docentes, con el fin de dar el visto bueno del protagonismo en el aula, o dar retroalimentaciones pertinentes para la mejora continua. Sin embargo, en la

práctica el director casi nunca realiza esas visitas a los salones de clases y existe una descoordinación entre lo propuesto en los planes educativos y la práctica concreta.

El cumplimiento de esta función (visitas técnicas a los salones de clases) dependerá en gran medida de la organización de tiempo, así como de la priorización de actividades que este agente educativo tenga, pues la diversidad de tareas a su cargo es considerable y merece que haya una programación para asistencia a los salones de clases.

El director educativo en el momento que es elegido en el cargo gerencial debe asumir ser el guía de cada uno de los profesores a su cargo, y buscar la ruta de trabajo conveniente para cada uno de los miembros, esto partiendo del diagnóstico que debe realizar de su equipo pedagógico priorizando asistir a aquellos docentes que requieran mayor apoyo para mejorar sus prácticas en los salones de clases.

4. La evaluación: “es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones” (García R. 1989).

La función evaluación en este contexto es un referente para identificar los alcances o limitaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los docentes, así como identificar las debilidades dentro del proceso educativo, y así tomar decisiones pertinentes para mejorar la praxis.

Durante el proceso de asesoría y acompañamiento a los profesores, la evaluación es una herramienta de gran apoyo, debido a que para asesorarlos es necesario conocer las características y necesidades de quienes orientan la

enseñanza, dialogar y negociar de particularidades de su contexto, y proponer posibles soluciones partiendo de los datos obtenidos de la evaluación. Sin duda alguna el director educativo debe tomar en cuenta una metodología de evaluación que contemple categorías de evaluación y que estas estén definidas en instrumentos predeterminados para poder aplicarlos en los contextos educativos y así emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes.

En la práctica real el director educativo no tiene definido un plan de evaluación y menos instrumentos para verificar o percatarse si están cumpliendo los maestros con cada una de sus funciones como facilitadores de los estudiantes, es por ello que urge una planificación de supervisión educativa que tenga acciones puntuales de cada una de las categorías a considerar y sus diversos instrumentos para recabar información de la praxis docentes y plantear mejoras al proceso.

2. Funciones administrativas: la asistencia y cumplimiento de esta función es medular para el caminar institucional de las escuelas, pues por medio de esta se atiende el aspecto gerencial de los centros educativos.

Hay que tomar en cuenta que un centro educativo administrado correctamente da lugar a un funcionamiento pertinente, dado que existe seguimiento de la administración de los diversos recursos de la institución, sean materiales o humanos, así mismo existe la verificación del cumplimiento de los planes y programas de estudio, dando lugar a un enlace acotado entre el centro educativo y su ente normador que en el caso particular es el Ministerio de Educación de El Salvador.

1. Administración de recursos, humanos, materiales y financieros: esta función se refiere a la adquisición y optimización de los recursos, pues como se conoce toda institución educativa administra talento humano, recursos materiales (material didáctico para la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje) así también

recursos económicos, y pues ante la administración de estos recursos, debe el director manipular y distribuirlos de la manera eficientemente posible.

2. Aplicación de los planes y programas: esta función se centra en constatar si los planes, programas y proyectos están siendo ejecutados en el centro educativo, así como la ejecución instrumental de estos.

Por un lado, si se están trabajando los programas de estudios vigentes en el proceso de formación educativa, así como también constatar si los maestros tienen sus planificaciones y guiones de clases acorde al programa actual y por el otro, si los planes operativos institucionales están actualizados, sean estos: proyecto educativo institucional, proyecto curricular de centro, etc.

3. Enlace entre la administración y escuelas: el director es el “puente” entre el organismo estatal y las escuelas. Por medio de este se logra la comunicación efectiva entre los agentes educativos locales, permitiendo así una sintonía estrecha con las disposiciones del Ministerio de Educación.

4. Realización de trámites: en las instituciones educativas deben de realizarse una serie de trámites que en su mayoría de veces son ejecutados por el director, estos van desde censos escolares, informes de matrícula, así como la realización de inventarios sobre los enseres educativos con los cuales se auxilian en el centro escolar.

Las funciones de la persona que ejerce la labor de supervisión son bastas, sin embargo, y en la práctica solo algunas de estas son asumidas por directores de los centros educativos. Por un lado, estos ejecutan sus funciones como gerentes educativos, y por el otro reflexionan ante el desempeño, sin olvidar que tienen responsabilidades y toma de decisiones que ocupan de análisis y por supuesto que de tiempo necesario para la ejecución de las asignaciones.

#### 4.1.5 Instrumentos de supervisión educativa.

El director educativo debe considerar instrumentos para tener ese acercamiento con el equipo docente y así conocer el vínculo y desempeño que este tiene con los estudiantes en su protagonismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para cada una de las funciones de la supervisión educativa se han previsto instrumentos que servirán como medios para conocer con mayor facilidad el estado y protagonismo que tiene los docentes en sus procesos académicos.

A continuación se explican cada uno de los instrumentos considerados, analizando la aportación que estos facilitaran al director educativo para la toma de decisiones del centro educativo.

**Tabla 3. Análisis sobre instrumentos seleccionados para el ejercicio de supervisión educativa de acuerdo a las funciones o categorías de intervención.**

<b>Función / categoría de intervención.</b>	<b>Análisis.</b>
<p><b>1. Asesoría y acompañamiento.</b> <b>Instrumento: cuestionario.</b></p> <p>López (2015) define el cuestionario como un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas.</p>	<p>Cada vez que el director educativo acuerde trabajar con los docentes la asesoría y acompañamiento, debe apoyarse de un cuestionario que le permita obtener como el agente de supervisión que se le atribuye pautas de comportamiento del profesor en el contexto escolar, y a partir de este intercambio de información programar asesorías oportunas con el docente. Entre las preguntas que puede compartir el director se referencia por ejemplo el clima escolar existente entre el profesor y los estudiantes, y dependiendo de las apreciaciones de los docentes, el director puede tomar decisiones que permitan mejorar el contexto escolar donde protagoniza su labor académica.</p>



<p><b>2. Formación, actualización y capacitación constante.</b>  <b>Instrumento: lista de cotejo.</b></p> <p>Para Pérez (2018), la lista de cotejo corresponde a un listado de enunciados que señalan con bastante especificidad, ciertas tareas, acciones, procesos, productos de aprendizaje, o conductas positivas. Frente a cada uno de aquellos enunciados se presentan dos columnas que el observador emplea para registrar si una determinada característica o comportamiento importante de observar está presente o no lo está, es decir, en términos dicotómicos.</p>	<p>La formación continua es un elemento clave en la institución educativa, en este sentido, algunos directores planifican junto a su equipo docente procesos de actualización que respondan a necesidades educativas detectadas durante el año, así las temáticas suelen ser seleccionadas respondiendo al interés de los docentes. El director educativo fácilmente puede diseñar un listado de temáticas relevantes para apoyar el devenir docente, a continuación solicitarles señalen el más atractivo con el objetivo de empoderarlos en su labor.</p>
<p><b>3. Visitas técnicas al salón de clases.</b>  <b>Instrumento: diario de campo.</b></p> <p>Larraín (2004) define al diario de campo como el registro escrito de las vicisitudes y hechos que acontecen en una expedición, visita a terreno o exploración y que valga la pena consignar para el futuro tanto de las propias investigaciones, como de ayuda a terceros.</p>	<p>La proyección del tipo de director que se prevé en esta investigación trasciende al usual, pues en el desempeño de director se le otorga el rol de supervisar, y dentro de las atribuciones es que medie esta actividad completamente integrada y con un sentido lógico que acarrea una serie de intervenciones, y dentro esta es tomar apuntes del vivir en el salón de clases en el entendido que habrá por parte del director un espacio de reflexión de las condiciones diversas de los diferentes grados académicos que se atienden para el tratamiento y tomas de decisiones para mejorar la práctica educativa de los educadores.</p>
<p><b>4. Evaluación.</b>  <b>Instrumento: rubrica.</b></p> <p>Masmitja (2001) define una rúbrica como un instrumento cuya principal finalidad es compartir los criterios de realización de las tareas de aprendizaje y de evaluación con los estudiantes y entre el profesorado.</p>	<p>Sin duda alguna el director se vuelve un agente externo al salón de clases, y ante la mediación que este para con su equipo docente a partir de las asesorías y acompañamiento, ante la capacitación y actualización y las visitas personalizadas al salón de clases, también es necesario el docente sea sujeto de evaluación para detectar o determinar lo que necesita mejorar el docente, o lo que merece se le felicite ante el buen protagonismo en su diario vivir académico.</p>

El acercamiento del director para con cada uno de los miembros del centro educativo es de mucha importancia porque es la manera como este puede estar atento al desarrollo y protagonismo de los profesores. El considerar instrumentos para cumplir con las funciones de supervisar permite soporte para el acto mismo de supervisión, pues por medio de estos insumos se logra conocer a profundidad realidades, interés y disposiciones de los maestros como agentes de enseñanza.

Cada uno de los instrumentos le dan sentido a la atribución de supervisar a cada uno de los maestros por el hecho se consideran insumos predefinidos que su objetivo es manejar información real de como los profesores se movilizan para que se logren las intención de formación de la comunidad educativo.

En la presente investigación el director es el agente que supervisa y empodera a los docentes por medio de las mediaciones e intervenciones en sus procesos de enseñanza, sin embargo las apreciaciones de estas acciones es entendida a partir de diferentes perspectivas de otros estudios sobre la temática que se describen a continuación:

**Tabla 4 Análisis sobre la temática de supervisión educativa a partir de investigaciones del contexto educativo salvadoreño.**

Investigación sobre Supervisión.	Hallazgos.
<p>Figueroa, A., Guzmán, M. y Orantes, C. (2017). Sistema de supervisión escolar y su incidencia en la calidad educativa en los centros escolares públicos del nivel de educación básica en cinco departamentos del país, durante el año 2017. Universidad de El Salvador.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar el acto de supervisión educativa con el fin de fortalecer la gestión del talento humano para contribuir a la mejorar la calidad de la educación en sus diferentes ámbitos.</li> <li>2. Crear procesos de orientación con enfoque de participación docente, creando círculos entre profesores que promuevan métodos, técnicas y estrategias de enseñanza.</li> <li>3. Visitas periódicas por parte del sujeto que ejerce la supervisión educativa con el fin de facilitar la labor docente.</li> </ol>
<p>La supervisión educativa es siempre ejercida por agentes externos a los centros educativos, en la investigación referenciada en este análisis quien ejerce estas atribuciones es un asistente técnico pedagógico. A diferencia de la investigación mencionada con la indagada actualmente, el responsable de realizar la supervisión</p>	

educativa es el director educativo, considerando este como un agente que es parte de la comunidad educativa, pero que es ajeno al salón de clases.

El primer hallazgo hace énfasis en planificar el acto mismo de supervisión, considerando que es un proceso útil y significativo para mejorar las prácticas que propician los profesores con los estudiantes.

Así mismo menciona los procesos de orientación por parte del director como agente supervisor con el fin de promover experiencias significativas entre docentes que están comprometidos con la educación y una de estos alcances por parte de ellos es compartir esas metodologías o estrategias funcionales con los grupos de estudiantes considerando la diversidad de sujetos que se orientan en los procesos de escolarización.

Y el último hallazgo relevante que se menciona está las visitas periódicas que se vuelven importantes por el hecho que el profesor es mediado por un agente educativo que puede sugerir indicios de mejora para facilitar el devenir académico y experiencias de formación en los educandos.

Investigación sobre Supervisión.	Hallazgos.
<p>Lazo, C. (2004). Análisis de la asistencia técnica que orientó el/la supervisor/a educativo/a y que orienta el/la asesor/a pedagógico/a, para el mejoramiento institucional, de los centros escolares. Universidad Don Bosco.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las visitas escolares por quien ejerce la supervisión educativa se vuelve importante porque se estrecha la relación entre los agentes educativos (director y profesores) con el fin de retroalimentar los procesos con los actores educativos.</li> <li>2. En la investigación se comprobó que el acercamiento del supervisor permiten avances significativos en algunos de los indicadores educativos establecidos.</li> <li>3. La formación docente permite, según los datos obtenidos, tener procesos en los que los directores y docentes se actualizan a partir de la construcción de un plan de desarrollo profesional que toma como base sus necesidades y que tiene el propósito de fortalecer sus competencias.</li> </ol>

La relación entre el agente que ejerce la supervisión educativa y quien es el sujeto a supervisar (el docente) se solidifica cuando existe una sintonía de mejora continua, así mismo cuando se desea que los procesos escolares se vuelvan significativos y no monótonos.

Que haya coordinación entre el agente externo al salón de clases y el profesor facilita la comprensión de procesos de alcance administrativo referente a los estudiantes, premiando así clarificar dichos procesos que conciernan a los educandos.

Además la investigación referenciada menciona que en el acto de supervisión es importante la formación docente de una manera constante con el fin de fortalecer las competencias. Esta formación o actualización docente debe ser producto de las necesidades de alcance pedagógico o didáctico que tengan los profesores siendo estas evidenciadas en acercamientos previos por el sujeto que ejerce la supervisión, en el caso de la investigación el director y los profesores.

#### 4.1.6 Etapas de la supervisión educativa.

La supervisión educativa no puede desarrollarse como una actividad esporádica o improvisada, ni mucho menos desordenada. Esta actividad debe estar previamente organizada para que a la hora de su ejecución haya acciones puntuales de trabajo para así lograr que las funciones medulares de este ejercicio beneficien el desarrollo educativo de los centros educativos.

La supervisión educativa debe ejecutarse siguiendo etapas, ya sea que éstas sean sucesivas o interrelacionadas. Salgado, M (2006), clasifica las etapas de supervisión en: planificación, ejecución, evaluación, retroalimentación y seguimiento y monitoreo (págs. 68-72).

A continuación, se explican cada una de ellas:

- **Planificación:** la supervisión educativa como una acción de mejora del quehacer educativo debe de planificarse cada uno de los eventos que ejecutará el agente educativo, en esta etapa deben de clarificarse los objetivos que busca la supervisión desde alcances generales, como específicos, los medios, técnicas e instrumentos para llevar a cabo dicha experiencia educativa. "El sentido profundo de la acción planificadora es prever para acertar, disponer para evitar la confusión

y el desorden, además, proyectar desenvoltura y eficacia” (Gracia, 1997, pág. 67).

- Ejecución: Lemus (1976, pág. 246) manifiesta que “la ejecución se refiere al entrenamiento específico del personal para para determinar tareas que han de ejecutarse”. Contextualizando esta etapa, se refiere a realizar el trabajo propuesto en la planificación y el logro de los objetivos prediseñados; en la ejecución debe de a ver una movilidad de los agentes supervisores, convivencia entre directores y profesores y demás comunidad educativa para tener una proximidad con ese escenario educativo y transformarla por medio de acciones concretas.
- Evaluación: es indispensable que se dé el acto de supervisión educativa y que no haya una evaluación oportuna del caminar escolar. Esta evaluación considera al director y del desempeño de sus funciones; a los maestros, desde su desarrollo de enseñanza, sus planificaciones, metodologías empleadas, etc.

Para hacer operativo esta fase el director debe pre diseñar instrumentos de evaluación para ejecutar esta práctica, así mismo informar a los sujetos de evaluación aquellos criterios a considerar para que esta se objetiva.

Lo esencial de esta etapa es que permite conocer y analizar la realidad educativa y sobre todo lo más importante tomar decisiones asertivas de mejora. (Medina, 2009, pág. 248) comparte una definición comprensiva de evaluación, considera que esta acción es un proceso de identificación y obtención de información acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación y el logro de los objetivos prediseñados con el fin de tomar decisiones y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

- Retroalimentación: una vez realizada la evaluación es necesario retroalimentar el hecho educativo por medio de la reflexión del que hacer educativo y así mejorar el que hacer docente. Este ejercicio debe desarrollarse en convivencia con todos los agentes implorados en este escenario y por medio de una metodología participativa expresar fortalezas y debilidades, y así mismo dar soluciones pertinentes para seguir mejorando la experiencia de enseñanza-aprendizaje.
- Seguimiento y monitoreo: según Castillo, J y Pena, R. (2000) el seguimiento es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la praxis profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico-reflexivo y creativo sobre el desempeño del docente en el salón de clases y su repercusión en el aprendizaje de sus educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente. El seguimiento procura asegurar la unidad y continuidad de las actividades, le incumbe el desempeño de los maestros, orientar y coordinar la labor de los niños. En fin, el seguimiento procura que todos los planes de ejecuten con eficacia. El seguimiento y el monitoreo es una de las etapas determinantes, pues de esta depende la toma de decisiones para mejorar cualquier aspecto que padezca la institución educativa, y la manera confiable de atender estas realizadas es que haya un monitoreo oportuno a las instituciones educativas.

Reflexionado las etapas de la supervisión, se consideran medulares: la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación por cada uno de los periodos que sea dividido el año escolar, y para ello evidenciar memorias escritas para considerar sistemáticamente la realidad educativa de cada centro educativo y las mejorar a realizar, así como acciones concretas para conseguir esas mejoras. Es posible que dentro de las atribuciones del director se le dificulte redactar un

insumo o plan de supervisión para ejecutar esta acción o que no considere reflexivamente pautas de actuación, ni sistematicidad en esta acción, retomando una barrera para poder concretarla.

#### 4.1.7 Estrategias de la supervisión educativa.

Uruñuela, P. (2009) analiza en su compilación del módulo III A sobre supervisión educativa tres estrategias fundamentales en el trabajo de supervisión: observación, entrevista y análisis documental.

- Observación: es una estrategia básica de la supervisión. Observar no solo es mirar, es mirar con atención y focalizarse en un mismo evento o situación.

Por ejemplo, si el director quiere “controlar” como se desempeña el maestro en el salón de clases (tomando en cuenta la metodología que utiliza, de los recursos que se auxilia, del clima entre maestro-estudiantes, y los procesos de evaluación que aplica), indiscutiblemente debe ir al salón, y observar el desarrollo profesional de este maestro, y así controlar su práctica educativa.

- Entrevista: los supervisores entran en contacto con varios de los implicados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, algunas veces este contacto y acercamiento se da por los implicados de este contexto, más otras veces es por iniciativa del supervisor.

La entrevista es una forma de conocer qué es lo que pasa en un centro escolar o más concretamente en un salón de clases, consultando a los miembros de dicho centro; asimismo, facilita conocer la justificación de dichos sucesos, constituyéndose en el medio más adecuado para realizar un análisis constructivo de la realidad.

El director puede evaluar al profesor por medio de la entrevista. El contenido de esta puede contemplar preguntas referidas a planes de grado, jornalización, guiones de clases, libros de asistencia, y dependiendo de estos aportes ir comprendiendo al personal docente que está orientando procesos académicos en el interior del centro educativo que lidera.

McCormick y James (1996) distinguen tres tipos básicos de entrevistas: la entrevista cerrada, la semiestructurada y la informal.

Entrevista cerrada, en torno a un tema predeterminado y según unas directrices generales preestablecidas.

Entrevista semiestructurada, que combina un conjunto de temas preseleccionados con cuestiones abiertas y que permiten una respuesta libre por parte del entrevistado.

Entrevista informal, próxima a la simple conversación, que no da por hecho y en la que el entrevistado da ideas sin ningún tipo de condicionamiento previo.

Como se puede ver, la naturaleza de la entrevista depende fundamentalmente del tipo y ordenación de las preguntas que se planteen: si están predeterminadas, si son abiertas o cerradas, cómo se suceden unas preguntas y otras.

Análisis de contenido: En todos los centros educativos existe una gran cantidad de documentos, oficiales o no, que bien intentan sistematizar y planificar la vida de dicho centro, bien plantean normas y orientaciones para su funcionamiento, bien recogen los resultados obtenidos y las propuestas de mejora para el futuro.



#### 4.1.8 Perfil del supervisor educativo.

En el contexto educativo salvadoreño el supervisor educativo es reconocido como Asistente Técnico Pedagógico y abreviado por ATP. Algunos pueden definirlo como el fiscalizador de los procesos académicos y administrativos de los centros escolares, otros como la persona que asiste al director cuando este lo requiera, y una última versión como el agente que es enviado por el Ministerio de Educación para constatarse de la realidad particular que se vive en la institución educativa.

Para tomar en cuenta argumentos reales de cómo es definido este agente educativo, se revisó el Informe Técnico de Competencias Profesionales del Asistente Técnico Pedagógico compilado por estudiantes de la Universidad de El Salvador del pregrado en Ciencias de la Educación en el año 2014 en el curso de la acción académica Administración y Supervisión Educativa I, y entre los entrevistados se menciona el Licenciado Mario Danilo Oviedo, Asistente Técnico Pedagógico del Departamento de la Paz, y una de las peticiones solicitadas fue que definiera el cargo, y comparte:

“Como ATP me defino como el apoyo y asistencia a los directores y docentes de los diferentes centros educativos asignados en mi zona en cuanto las áreas pedagógicas, administrativas y financieras en pro de la calidad del proceso educativo; así como también el orientador y mediador entre la escuela, la comunidad y el Ministerio de Educación”.

Analizando la definición propuesta por el Licdo. Oviedo queda claro que este actor educativo tiene una responsabilidad altamente marcada, ya que además de asistir asuntos pedagógicos, también atiende de carácter financiero y administrativo sin olvidar que es el responsable de varias instituciones educativas y que algunas tienen características especiales que requieren mayor atención y seguimiento.

Luego de considerar cómo se define un Asistente Técnico Pedagógico, desde su ejercicio y realidad salvadoreña, se toma en cuenta cómo contextualiza esta actividad pedagógica la Secretaria de Educación Pública Mexicana (2017) en el documento Perfil, parámetros e indicadores del Asistente Técnico Pedagógico:

“El Asistente Técnico Pedagógico es definido como el docente que tiene la responsabilidad de brindar a otros docentes asesoría y acompañamiento y constituirse, de esta manera, en un agente de mejora de la calidad de la educación en las escuelas y de los aprendizajes de los alumnos” (pág. 11).

Partiendo de la definición anterior, en los centros educativos públicos el director es el docente responsable de asesorar y acompañar los procesos académicos.

El cambio para alcanzar calidad educativa vendrá de las modificaciones de las metodologías y mecanismos de evaluación (Casanova, 2012), desde el planteamiento de este autor se determina que el Asistente Técnico Pedagógico es el indicado para sugerir modificaciones del actuar educativo y por medio de sus experiencias profesionales evaluar cuáles mecanismos o decisiones son la más adecuadas para cada experiencia educativa; pues la visualización e intervención de “ojos externos” son los indicados para reflexionar las prácticas escolares.

Según la Ley General de Educación de El Salvador la supervisión se concibe:

Como una acción técnica cuya misión principal es identificar y documentar la calidad la de la educación de los centros educativos, así como promover el buen funcionamiento de los centros educativos a través de una administración escolar eficiente y efectiva. Según (Miranda, 2002, pág. 65), la supervisión debe procurar conseguir la reconstrucción de la cultura de los centros educativos, creando progresivamente las condiciones y el contexto más favorables para que se conviertan en comunidades de aprendizaje y desarrollo.

Si bien es cierto la legislación educativa salvadoreña hace referencia a la supervisión en sí, sin embargo, este debe contextualizarse como tareas operacionalizadas para el Asistente Técnico Pedagógico, como el referente y responsable de dicha tarea, y en su efecto los directores en sus centros escolares.

El perfil que debe poseer quien ejerza la supervisión educativa debe contemplar competencias puntuales. A continuación, se explica qué se entiende por competencias, Nájera (2016) establece que: “es la orientación formativa producto de una serie de procesos de enseñanza y aprendizaje que le permiten al sujeto desempeñarse idoneidad en un campo laboral” (p. 154), es decir, referirse a competencias se contemplan un conjunto de atributos (conocimientos, habilidades, destrezas), que hacen que desarrolle una función con criterios de calidad.

Se presenta un breve resumen de algunas competencias básicas que debe poseer un supervisor educativo, y que en su efecto es el director institucional:

**Tabla 5. Competencias del que ejerce la labor de supervisión educativa.**

COMPETENCIAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p><b>COMPETENCIAS GENERALES (SABER).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre investigación educativa.</li> <li>• Conocimiento de legislación educativa y documentos curriculares.</li> <li>• Metodologías de supervisión y evaluación educativa.</li> <li>• Conocimiento sobre administración de la educación y estructura del Sistema Educativo Nacional.</li> <li>• Conocimientos generales sobre implementación de políticas públicas en materia educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones escolares democráticas en su toma de decisiones, que propician la participación e inclusión de la comunidad educativa.</li> <li>• Cultura Escolar resiliente, con énfasis al aprendizaje continuo y sistemas de supervisión y autoevaluación, orientados a la mejora continua.</li> <li>• Elevar los niveles de calidad educativa.</li> <li>• Gestión curricular eficiente y eficaz.</li> <li>• Gestión administrativa que permita la optimización de recursos, económicos y financieros.</li> </ul>

<p><b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES (SABER SER).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Desarrollo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Impacto e Influencia.</li> <li>• Manejo de Conflictos.</li> <li>• Innovación y creatividad.</li> <li>• <b>AGENTE DE CAMBIO (PRINCIPAL COMPETENCIA).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia y comunicación efectiva entre todos los miembros que conforman la comunidad escolar.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS FUNCIONALES (SABER HACER).</b></p> <p>En los relativo a estas competencias <b>Talavera (2013)</b>, las engloba en tres grandes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de contenidos.</li> <li>• Conocimientos y habilidades formativas, epistemológicas, de generación y uso de ambientes de aprendizaje.</li> <li>• Competencias didácticas para la formación (asesor, tutor facilitador). <b>(p. 61)</b></li> </ul>	

**Fuente:** Bustamante, E. y Rodezno, C. (2017). *Artículo Perfil de competencias profesionales del ATP como referente y mediador de los procesos educativos*. Universidad Pedagógica de El Salvador. Ejercicio académico en el curso de la acción académica Supervisión Educativa y Gestión del Conocimiento Docente. Trabajo no publicado.

Interpretando las competencias que debe tener el que ejerce el rol de supervisor educativo, hace que se reflexione si estas cumplen los directores de los centros educativos.

Entre las que se mencionan, la primera, las competencias generales del director y que se sintetizan en el “saber”, se mencionan que domine la investigación, articulado de la legislación educativa, metodologías de supervisión educativa entre otros.

Ejemplificando que el director educativo se auxilie de la investigación es para profundizar cada acción y vivencia que observa del maestro, pues indagando llegara a una comprensión de por qué los maestros se auxilian de x o y metodología, o por qué razón el docente trabaja mayormente en equipos de discusión u otra estrategia

que este proponga en su desempeño áulico. Cuando se menciona que debe saber respecto a la legislación educativa, es para que pueda encaminar a los docentes en el marco legal que estos deben ejercer su profesión, es decir hacerles memoria de las funciones que tienen como educadores de los centros educativos.

Así mismo se mencionan las competencias conductuales orientadas en el “ser”. Entre esas características que debe cumplir el director se mencionan: la pro actividad, el desarrollo de relaciones interpersonales y el impacto e influencia.

Impactar e influenciar a los docentes es un empoderamiento que debe de modelar el director, y que sin necesidad de mayor presión, el profesor imite esas buenas prácticas de su subordinado. Las condiciones para que el director sea un modelo para su equipo docente comienzan desde la asunción de esas competencias generales, pues el desenvolvimiento práctico de este, hará que la intervención de los procesos fluya, y partiendo de estas praxis ser un agente a imitar.

Es evidente que el acto de supervisión ha tenido trayectoria muy característica desde los inicios de su práctica, por años se concebía como un acto meramente tradicional y cerrado que era monitoreado por agentes externos a los centros educativos, y que el ejercicio de esta se valía de instrucciones ministeriales sorpresivas e improvisadas por los responsables designados.

Sin embargo este ejercicio ha tenido un cambio radical en cuanto como se concibe así mismo en la práctica en los centros educativos. Interpretando el acto mismo de supervisión desde aristas academicistas se puede concebir como una supervisión moderna a años anteriores, haciendo mención que en la década de los noventa esta práctica se concebía como un acto fiscalizador que no permitía el empoderamiento de los responsables ni de quienes era sujetos de supervisión.

El acto de supervisión es ahora monitoreado por parte de los directores como agentes internos de los centros educativos, y pues como lo atesta el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente de El Salvador en el artículo 36 dentro de las atribuciones del director: la planificación y organización del trabajo docente, la orientación y seguimiento de acciones pedagógicas, la estimulación y apoyo a las iniciativas de los docentes, así como la promoción de la armonía y respeto entre educadores y el establecimiento de buenas relaciones personales con la comunidad educativa.

Reflexionado las atribuciones del director establecidas en la legislación educativa salvadoreña, se evidencia el rol del director como un agente interno que supervisa y reorienta el que hacer educativo.

Entre los cambios de como hoy en día se dinamiza la supervisión educativa por parte de los directores se mencionan prácticas remarcadas y muy humanistas, entre estas la planeación y organización de la supervisión por parte del director hacia los docentes, la centralización sistémica del proceso en sí, es decir no solo considerar al profesor como el sujeto de supervisión, sino todo lo que influye alrededor del entorno (objetivos institucionales, métodos de enseñanza, ambientes de trabajo, comportamiento de estudiantes, etc.) y otros factores no contemplados en la supervisión tradicional.

## **4.2 Liderazgo Pedagógico.**

La segunda categoría de análisis es el liderazgo pedagógico. El análisis de esta categoría parte de la importancia de esta estrategia en el contexto educativo, así como la aplicación a partir de los enfoques.

### **4.2.1 Conceptualización de liderazgo.**

El liderazgo es un proceso de influencia ejercido por un agente de cambio que lleva consigo una visión clara de incidir a su equipo de trabajo por medio de un espíritu motivado, optimista y sobre todo con alcances extraordinarios que sean enriquecedores para el éxito institucional logrando así satisfacción personal y compromiso ante sus tareas asignadas.

Liderar un centro educativo se concibe en ocasiones como una responsabilidad tediosa, pues además de estar pendiente de sus atribuciones gerenciales y administrativas, debe ser ese ente de cambio que motive, optimice y oriente a quienes conforman el equipo docente. El ocupar ese distinguido cargo no es una acción obligatoria, sino una decisión arraigada al académico que desee dirigir la institución a la cual se le designa, y pues como se ha considerado en ocasiones el ser profesor o director de algún plantel educativo requiere de una vocación de quien acepte el reto directivo.

Sánchez, Vázquez, J.F (2010) define al liderazgo como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”. La acción de liderar lleva consigo un compromiso, primeramente, como un ente de cambio y luego como un referente de transformación del entorno, así mismo quien asume ese rol debe tener una mirada clara del caminar institucional, sin olvidar de los objetivos que se pretenden alcanzar en conjunto con un equipo de trabajo que esté a las abierto a cambios que desarrollaran el éxito institucional.

Gento y Cortés (2011) exponen que entre los rasgos que debe presentar un líder educativo deberían estar un compromiso de servicio hacia los demás, el control de las emociones, atención a los detalles, aceptación de la responsabilidad, sinceridad, honestidad, lealtad a la institución, aprendizaje de los errores y aceptar el riesgo.

Profundizando un análisis al respecto, se reflexionan los rasgos característicos del director siendo este visualizado como líder:

- Tener un compromiso de servicio hacia los demás: generalmente, y no es de admirarse, a los directores educativos es a quien se les sirve en el interior de los centros educativos, pero claro, esto es considerando que tradicionalmente el director es visualizado como un jefe, sin embargo al ser este considerado como líder desde aristas contemporáneas, debe estar perceptivo al servicio de la comunidad estudiantil como prioridad, luego a los docentes y demás comunidad educativa.
- Control de las emociones: según Alexander Aguilar, Director de Empresa Consultora Humano S.A de Costa Rica señala que la inteligencia emocional comprende aptitudes básicas como: autoconocimiento, autocontrol y empatía. Partiendo de las aseveraciones anteriores es entonces el director educativo quien motive y empodere a sus equipos docentes para controlar cualquier evento intensivo que pueda ocurrir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sea este entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- Aprendizaje de los errores: los directores educativos como cualquier otro funcionario que ejerza como gerente de cualquier entidad educativa o de otra especificación del conocimiento debe retomar aprendizajes producto de situaciones no previstas o emergentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Los directores educativos deben compartir responsabilidad de lo que ocurra en el interior de los centros educativos, pues este debe visualizarse como un elemento más



del equipo que buscan concretar metas comunes partiendo de los objetivos curriculares de la educación y los planteados en los planes operativos del centro educativo.

- Aceptar el riesgo: desde el momento que el sujeto ejerce el rol de director educativo asume muchos riesgos que los enfrentará desde el inicio de su gestión hasta que este caduque. Entre estos se mencionan: la colaboración entre los miembros del claustro docente, la conexión con estudiantes y padres de familia, la búsqueda de objetivos comunes y la apertura a posibles cambios que hagan efectivo el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre y cuando haya una interactividad en quien asuma este riesgo directivo.

**Tabla 6. Interpretación de los rasgos característicos de los directores visualizados como líder.**

<b>Rasgos de directores educativos visualizados como líderes.</b>	<b>Interpretación.</b>
<p><u>Tener un compromiso hacia los demás.</u>            Juan Barcelo, Master en Recursos Humanos comparte en su blog web que el líder tiene que tener cuatro compromisos con su equipo: servir, formar, crecer y dar resultados. Desde su óptica son medulares para el empoderamiento de los subordinados con el cual trabajan cotidianamente.</p>	<p>El director como líder debe poner en práctica los compromisos que Barcelo menciona a partir del conocimiento que tenga de su equipo docente. Por ejemplo, “servir”, el director debe ser flexible en facilitar los recursos, indicaciones y pautas de acción que movilizaran el caminar institucional de la escuela.            Así mismo “formar” el director debe tener trazado una línea estratégica de formación continua y permanente de temas actualizados y que estos sean de interés para los docentes.</p>
<p><u>Control de las emociones.</u>            Sergio de Dios González, en su blog comparte que los buenos líderes son aquellos que nunca pierden el control, que se enfrentan a sus retos dejando a un lado sus problemas personales y confían plenamente en sí mismos. Demuestran su inteligencia emocional en el liderazgo.</p>	<p>El director como líder educativo debe trazar esa separación entre cotidianidades personales con los asuntos meramente institucionales.            El director debe concentrarse y velar por el buen funcionamiento de los procesos educativos, su protagonismo debe manifestar la inteligencia emocional que implica el empoderamiento, seguimiento y desarrollo de los profesores que tiene bajo su administración.</p>

<p><u>Aprendizaje de los errores.</u>  Juan Liquete en su blog “ser mejor líder aprendiendo de sus errores” comparte que una característica que todo directivo debe poseer es la capacidad para manejar el negativismo y la crítica que sus colaboradores puedan hacer ante algún error que haya cometido en su gestión de dirección.</p>	<p>Lo usual es que si un director comete algún error en su práctica directiva sus subordinados se manifiestan ante lo ejecutado y la interpretación del director la toma en su contra, relevando los comentarios que argumentan ante la equivocada acción y dejando sin efecto el objetivo de las percepciones de los profesores que posiblemente sea el mejoramiento del directivo. En este sentido es importante considerar el abordaje que han ocupado los maestros ante su superior, cuidando el respecto de ambas partes.</p>
<p>Los rasgos del director visualizado como líder son muy diferentes al director tradicional, ya que el primero toma en cuenta a sus subordinados (que son los profesores) y se compromete en trabajar colaborativamente. Además el director líder cuida de sus emociones y no mezcla cotidianidades personales como las académicas logrando así una separación favorable para no combinar aspectos que merecen atención una a una según su contexto.  El director como líder aprende de aquellas prácticas educativas que no le son favorables y es abierto a críticas que puedan aportar los profesores con quien está trabajando.</p>	

Ríos, Rubiano y Chinchilla (2014) explican en uno de sus apartados de su trabajo de grado que el líder es un artífice del cambio en la cultura organizacional y para enriquecer su postura citan a Casares y Sileceo en la definición de cultura organizacional.

El aporte de los anteriores autores citados menciona que la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad y sentido a una organización para el logro de sus objetivos, y es ahí donde el líder debe arraigar y construir en su equipo de trabajo personas que tengan una identificación clara de su protagonismo dentro de la organización y que haya una inspiración empoderada de los empleadores, y a partir de esto aportar ideas que dimensionen al caminar institucional.

El líder educativo asumido por el director debe trabajar con el equipo docente la cultura organizacional, pues todos los miembros de la comunidad educativa

deben compartir una visión, una misión y un ideario estandarizado de la institución educativa a la que pertenezcan, pues es la única manera para tener una dirección horizontal dado que tienen líneas de trabajo en común.

#### 4.2.2 Importancia del liderazgo pedagógico.

Leithwood (2004) plantea que el liderazgo es un fenómeno social, y su importancia implica un propósito y una dirección, que es contextual y contingente, y es la labor de movilizar e influenciar a otros para lograr las intenciones y metas compartidas. El ser líder o lideresa implica centrarse en los objetivos que se plantean, tanto a corto como largo plazo, siendo estos reflejados en los planes operativos de la institución. Cuando se menciona que el liderazgo es contextual, es porque las proyecciones se limitan para el centro educativo que se está dirigiendo, por la acertada razón que para puntualizar acciones de liderazgo se ha tenido previamente un estudio minucioso de los miembros de la institución, sus prácticas académicas, su cultura, etc.

Además, hay que considerar que el empoderamiento y logros del compromiso por parte de supervisores, directores y maestros depende de la disponibilidad de estos, razón por la cual se denomina contingente.

Los planes operativos de las instituciones educativas deben ser propuestas por los docentes residentes, las ejecuciones de estos serán obviamente mediados por ellos, por tal razón debe de haber espacios de reflexión entre el director como líder o en su efecto lideresa para concretar proyecciones educativas a mediano y largo plazo.

Para hacer efectivo que el director tenga una visión holística y que sea un integrante que trabajará de la mano con los docentes y no solo impondrá una serie

de acciones y deberes, este debe auxiliarse de estrategias gerenciales puntuales para lograrlo.

Guerra (2003) considera las estrategias gerenciales como el conjunto de acciones o guías para orientar al personal sobre qué es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas, objetivos planteados por la institución, basándose en la ejecución, control, trabajo en equipo integrando e interactuando con su personal, a fin de lograr el éxito en los parámetros de eficacia y eficiencia.

Entre las acciones a potenciar por parte de los directores es el trabajo en equipo y la interacción con el personal. Estas son medulares para lograr esa conexión e interactividad entre director y profesores, pues abonan confianza en sí mismo y confianza con quienes tendrá que mediar en los procesos, ya sea maestros, estudiantes y padres de familia. La simpatía es también un elemento que debe tener el director para con su equipo, como líder debe movilizarse en esa dinámica de romper barreras de cualquier índole con el fin de la integración de los profesores.

Bolívar, A (2010) en su artículo sobre liderazgo educativo comparte que: en la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político).

El director educativo puede tener un excelente liderazgo en su institución escolar, entre este liderazgo considerar prácticas de mejora, actividades puntuales de inducción o actualización de metodologías interactivas etc., sin embargo, hay que considerar al tipo de profesor con quien tendrá que llevar a cabo la concreción

de ese liderazgo. Entre las consideraciones que el autor menciona medulares en cuanto la relación de operacionalizar un liderazgo propuesto están las capacidades de los profesores, y estas se verán reflejadas en cuanto la manera de abordar sus clases, los procesos con sus estudiantes, así como el abordaje que retome en la resolución de cualquier situación que sea ajeno y no preminente al quehacer cotidiano de la escuela.

Así mismo se menciona la motivación y compromiso de los profesores. Tales aspectos también son influyentes en cuanto hacer asertivo el liderazgo del director, muchos docentes tienen una motivación nula en sus prácticas educativas, entre estas pueden ser por excesos de trabajo, ya sea en cuanto revisión de tareas o exámenes, por cantidad de estudiantes bajo su orientación, etc., y esto sumado el estrés que tiene en su vida cotidiana.

Es evidente que tener una motivación con la caracterización anterior hace que el compromiso sea forzoso en cuanto el desempeño académico, así mismo hay que recordar que muchos maestros están en este rol por la subsistencia cotidiana para ir solventando las necesidades de sus vidas y familias, o por que no hubo otra opción accesible de formación académica.

El director como gerente y líder debe ejercer ciertas funciones dentro del contexto escolar, a fin de conocer de qué manera sus actuaciones influyen sobre el logro de las metas organizacionales y cómo establecer el equilibrio, así como la productividad en la institución.

Mario Uribe, director del área de gestión y liderazgo del Centro de Innovación de la Formación de Chile, en su presentación compilada “el director como líder y aprendiz” (s/f) menciona que existen factores determinantes en la calidad escolar; en primer lugar hace referencia al acto docente, considerando que la preparación de este para tal ejercicio es de suma importancia, la misma en función de capacitar,

actualizar y asumir pedagogías que respondan a las necesidades de los estudiantes. En segundo plano menciona al liderazgo directivo. Este lo visiona a partir de incrementar la capacidad colectiva de los profesores a partir de un trabajo colaborativo.

Enfatizando en el segundo plano que considera Uribe se asevera que el liderazgo es catalizador para empoderar y potenciar el buen desempeño en los docentes. Considerar el líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo.

Hablar de la influencia del liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas no es un tema ignorado por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar. A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continua vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar.

La oportunidad que abre el que el director empodere a su equipo docente es construir confianza en sus relaciones, solucionar problemas complejos, integrar algún conocimiento pedagógico a partir de aprendizajes adquiridos en su formación académica o formación autodidáctica.

Las prácticas de liderazgo en las instituciones educativas serán reflejadas en el aprendizaje y resultados de los estudiantes, cada práctica educativa implementada por el docente en el salón de clases podrá dimensionar el impacto en la transformación del estudiantado.

Leithwood, (2006) han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos y que pueden ser aplicadas por el director como líder y eje vertebrador de la institución educativa:

1. Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).

Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos. Para esto desarrollan prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.

Empoderar a los docentes con la filosofía de la institución requiere por parte del director evidencia del compromiso por la institución y que entre sus intereses sea manifiesto el análisis de la realidad educativa, propuestas de mejoras, gestiones de recursos y acciones que busquen la concreción de los objetivos que se atestán en los planes operativos como institución educativa, pues de esta manera los profesores tendrán referentes de trabajo y sin hacer énfasis en las intenciones institucionales como visión y misión, por medio de estos actos a favor de la institución operacionalizan los directores dichas intenciones.

2. Desarrollar al personal.

Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas. Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.

El director educativo como líder o lideresa debe ser ese modelo para perfeccionar el hacer de cada una de las acciones que se deben realizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo anterior no implica que en el director caerá la responsabilidad de modelar a cada uno de los profesores de cómo actuar, pero si estratégicamente conformar comisiones de trabajos, y que cada uno de ellas tenga esos nexos con el director para que este pueda indicar, enseñar y transmitir indicaciones para que estas sean replicadas con los demás miembros del equipo docente.

### 3. Rediseñar la organización.

Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno.

Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

### 4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los



alumnos. Prácticas adecuadas son: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

El liderazgo pedagógico no solo es plantear una estrategia de motivación o empoderamiento, es en realidad, la inspiración y delimitación de acciones y ejes estratégicos puntuales que deben de planificarse, ejecutarse y retroalimentarse respecto al caminar de la institución educativa. Si el director se convierte en un animador o inspirador respecto de la institución que tiene designada, posiblemente haya una motivación a corto plazo, sin embargo, si este además de motivar, plantea acciones a realizar y estas están consideradas en metas institucionales, los docentes tendrán referencias y pautas de trabajo que deben de trabajarse día con día.

Para desarrollar un buen liderazgo es evidente que tiene que considerarse una visión y una misión a alcanzar (dirección); un involucramiento con el personal, que en este caso son los docentes, y para ello debe considerar la intervención de estos actores educativos en cuanto la formación de sus prácticas académicas existentes (desarrollo del personal); así mismo un rediseño y gestión de los recursos con los cuales se llevaran a cabo la concreción de los objetivos planteados en el quehacer educativo.

**Tabla 7. Interpretación de las grandes prácticas del liderazgo que el director puede considerar en su gestión.**

<b>Prácticas de liderazgo.</b>	<b>Interpretación.</b>
<p><u>Establecimiento de una dirección.</u>            Carlos Paulet comparte en su blog web que para ejercer el liderazgo se requiere tener actitud para planificar y ser un buen comunicador para formar y mantener equipos de alto rendimiento. Una vez plasmada la “Visión”, hay que planificarla, comunicarla y</p>	<p>El director debe saber que el éxito de su institución estará asociada a la planificación que se organice para la operación de la escuela. El camino para una planificación está arraigada con nivel de interactividad que tenga el director, esta interactividad hará dinamizar experiencias y prácticas a favor del centro escolar en conjunto con los profesores puesto que se ha</p>

<p>contar con los equipos idóneos para llevarla a cabo.</p>	<p>referenciado una guía que encamina la vida institucional escolar.</p>
<p><u>Desarrollo del personal.</u> Rodríguez, H. (s/f) comparte que la capacitación es un proceso de vital importancia dentro de cualquier organización, empresa e institución sin importar el giro o sector a la que estas pertenecen ya que, permite el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen al mercado, reduce el ciclo de producción de los mismos, el tiempo del entrenamiento, el índice de accidentes, reducción de mantenimientos de tecnología y maquinaria entre otros aspectos.</p>	<p>En los centros educativos, el director debe interesarse por el desarrollo de su personal docente. Desarrollar a los profesores no solo implica la actualización de temáticas referentes a métodos, técnicas o estrategias de enseñanza, sino también empoderarlos de conocimientos tecnológicos que faciliten su práctica aula.</p>
<p><u>Rediseñar la organización.</u> Collado, I. (2012) considera que el director debe promover un ideal educativo en la institución, creado y potenciando los recursos ya existentes.</p>	<p>El director escolar periódicamente debe hacer rediseños en la institución que lidera, no necesariamente grandes cambios en la organización, sino modificaciones en aspectos básicos para el mejoramiento de la experiencia educativa. Por ejemplo, el director debe conocer la población de docentes con la cual cuenta, debe percatarse del currículo particular de cada profesor, y partir de ello planificar y designar al personal que dinamizara la enseñanza de los estudiantes.</p>
<p>Muchas son las propuestas que los teóricos aportan sobre el tema de liderazgo, la adopción de estas por parte del director dependerá del grado de compromiso que este posea con su labor docente y la institución educativa. La identificación del director con el centro educativo será apremiante para optar por buenas prácticas de liderazgo, consiguiendo el éxito institucional así como el empoderamiento de la planta docente con la cual se combinan para alcanzar las metas institucionales.</p>	

En los siguientes apartados se describen los enfoques y tipos de liderazgo.

A continuación, para mayor comprensión de estos apartados se definen ambos conceptos y así tener un referente teórico de cómo se entenderá en la presente investigación.

El Centro Virtual Cervantes define el concepto enfoque como principios teóricos derivados de determinadas teorías. Así también, edumet.net define este concepto como la manera, opción, alternativa, punto de vista para el análisis de fenómenos o procesos.

Gracias a la anterior referencia teórica comprenderemos el enfoque en la presente investigación como el punto de vista y de análisis del liderazgo a partir de concepciones educativas y perspectivas de los especialistas.

Así mismo se define como se entenderá el término tipo de liderazgo. Sera comprendido como los perfiles de liderazgo que definen su descripción y caracterizaciones puntuales de él. Cada uno de estos perfiles de liderazgo son puestos en aplicación de acuerdo al tipo de persona se desea liderar o qué tipo de ambiente se pretende empoderar.

#### 4.2.3 Enfoques de liderazgo aplicados a la educación.

##### *El liderazgo pedagógico desde la gestión educativa de calidad:*

Un líder en educación tiene que tener ante todo vocación de educador, este es un factor determinante para poder realizar una gestión educativa de calidad (Chacón, 2011, pág. 156). Ser educador tiene que tener consigo características socio afectivas y sobre todo con intenciones de orientar a personas de distintas realidades. Los directores como máxima autoridad en la institución deben de tener esa vocación por educar y ser referentes a la comunidad educativa, sin embargo en la asignación del cargo en la realidad no necesariamente impera que tan buen educador sea, menos aún las competencias que este lleve con él en su ejercicio directivo, más si, necesidad de que haya una figura para ejercer el cargo motivado por algún incentivo económico extra a retribuirse.

Tomando en cuenta que la persona que ocupe el cargo de director en la escuela tenga consigo vocación de educador y de compromiso social podríamos decir que lleva ventaja para convertirse en un líder dentro de su institución y recrear en sus maestros ese sentido de líder, siempre y cuando familiarizándose con ellos en su desempeño profesional, y si estos no evidencian vocación, mediar como agente de cambio la perspectiva y visión de educador.

Entre las variables que según Bass, citado por Bernal (2007), determinan y caracterizan a un líder educativo se encuentran:

- Posee carisma, esto le identifica como un líder carismático que trasmite confianza y respeto entre sus adeptos. Con esto busca generar lealtad y compromiso con los objetivos de la organización. De tal forma que sus propias conductas caracterizadas por su compromiso y honestidad, permite a sus subalternos constatar su coherencia, esto al mismo tiempo provoca un respeto hacia su vida y complacencia en sus colaboradores.
- Consideración individual, este aspecto hace referencia a la atención individualizada que le presenta a cada una de las personas que están a su cargo. Se preocupa por sus situaciones personales tratando individualmente todas aquellas realidades de las personas, siendo sensible a sus necesidades e intereses. Todo esto logra gracias al alto grado de empatía y de accesibilidad que posee.
- Estimula intelectualmente, esto tiene que ver con el alto grado de innovación que posee, pues busca favorecer nuevos enfoques y sobre todo la creatividad. Enfatiza en la inteligencia y la racionalidad, sobre todo en la resolución de conflictos. Todas estas iniciativas buscan un pleno desarrollo de las capacidades y competencias personales de los miembros de su organización. Es, por lo tanto, un mentor, un facilitador de conocimientos, un motivador de su personal y sobre todo un animador líder.

- Es un inspirador, seduce a los demás con su forma de ser y de actuar, su visión de futuro inspira en ellos optimismo, entusiasmo y esperanza, en la consecución de los objetivos y los proyectos programados, desarrollando, por lo tanto, un fuerte sentido de identidad, por la institución en la cual labora.

- Fomenta la tolerancia psicológica, esta cualidad se hace efectiva por medio del gran sentido común que posee, sobre todo para indicar las equivocaciones y para resolver los conflictos y las situaciones difíciles que se le presentan, tolera los errores ajenos y los suyos propios para el mejoramiento de todos. Todas estas situaciones, las resuelve con sentido del humor.

- Es un participante activo, con esto busca desarrollar la capacidad para construir un liderazgo compartido, esto lo logra promoviendo una cultura de participación, en la cual se pueda dar un consenso entre los valores que deben identificar la institución. Cree firmemente en el trabajo en equipo, pues lo considera como una estrategia que produce la sinergia para la obtención de resultados óptimos. Para esto busca mantener una comunicación tanto horizontal como verticalmente.

- Su actuación como directivo, pues se caracteriza por su gran adaptación a los cambios, no teme tomar riesgos, y es eficaz en la toma y ejecución de las decisiones. Tiene un gran dominio del estrés propio.

La calidad educativa partiendo de la idea de Filmus (2003) es realizar de la mejor forma o manera la educación, y para lograr el alcance anterior una de las estrategias es empoderar por medio de un liderazgo compartido, abierto y flexible por parte de los directivos para con los docentes, pues hay que comprender que los docentes giran sus actuaciones a partir de esas directrices puntuales de su director como referentes en el proceso educativo.

El ejercicio de un buen liderazgo por parte del director traerá consigo la motivación de todos los miembros de la comunidad escolar a hacer lo mejor posible. Esa motivación producto de la gestión del director educativo para cumplir sus funciones de la mejor manera posible será el empuje para ir avanzando en las prácticas educativas sobre esa brecha casi inalcanzable de la calidad educativa. El liderazgo será una de las bases de la mejora de la calidad educativa y estará basado en relaciones de diálogo y empatía entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

*El liderazgo pedagógico desde la gestión del clima social escolar:*

El director escolar y los equipos docentes deben ser protagonistas de las buenas condiciones académicas que incidan positivamente el aprendizaje de los estudiantes. Las investigaciones sobre las escuelas efectivas y las mejoras en sus resultados de eficiencia tanto interna como externa, han demostrado que el liderazgo educativo o pedagógico cobra un papel preponderante en el incremento de los aprendizajes de los estudiantes (Weinstein, 2009).

Los informes de las investigaciones sobre liderazgo educativo (McKinsey, 2006; OCDE, 2008) le asignan un papel fundamental a la contribución de la mejora interna. Interconectándolo significativamente a la mejora de logros en el proceso de aprendizaje. La influencia del líder en su equipo de trabajo, la generación de un propósito compartido y una articulación de las metas, sumado a los consensos necesarios para el desarrollo del cambio, provoca sin lugar a dudas la mejora. El director motivará a los profesores para mejorar la calidad de sus prácticas, sumado a proveer estructuras para la colaboración efectiva entre ellos (Hargreaves, 2009; Fullan, 2009; OCDE, 2012; Sun y Leithwood, 2014).

La intervención de mejora en el clima social escolar está vinculadas directamente a un equipo, al colectivo. El líder no puede desligarse de la

responsabilidad de mejora o delegar en otro colaborador la capacidad de mejora, es él o ella quien debe implementar las estrategias de mejora, desarrollando las prácticas, haciéndose responsable y comprometiéndose personal y profesionalmente con los lineamientos, estrategias y plan de acción de la intervención (Moreno, 2000; García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova, 2006; Vail, 2005; Murillo y Becerra, 2009; Cassaus, 2011).

Un líder pedagógico debe reconocer en su equipo el liderazgo o las potencialidades de éste, no sólo en directivos sino también en docentes. Una reflexión de la práctica educativa del centro, guía, conducida y gestionada por el líder, iniciará un proceso de introspección de su quehacer y será una escuela que aprende (Román, 2009).

Las investigaciones e informes nacionales como internacionales afirman rotundamente la importancia de contar en los centros educativos con climas escolares favorables, positivos o nutritivos para el aprendizaje (Arón y Milicic, 2000; Cornejo y Arredondo, 2001), los cuales generan una convivencia social positiva y la participación democrática, siendo más agradable y mejor la disposición para aprender y cooperar (Arón y Milicic, 2000; Ministerio de Educación de Chile, 2014).

La convivencia social y un buen clima social son dos alcances que el líder debe potenciar en sus grupos de trabajo, ambas condiciones hacen dinamizar los equipos de profesores ya que se crean ambientes favorables y de bienestar entre compañeros. Analizando este apartado confirmo la realidad a veces que los profesores son seres humanos y por ende emergidos en sentimientos y emociones que hoy en día merecen de un clima que sea colaborativo e integrador para desempeñarse en sus roles de formación y empoderamiento en los procesos de enseñanza.

Los enfoques considerados en la presente investigación respecto al liderazgo deben considerarse uno solo para el empoderamiento de los procesos y relaciones intra e interpersonales de los miembros de la comunidad educativa. Para logros significativos ambos enfoques deben constituirse en un híbrido para encaminar a la escuela como referente físico y a los miembros de la comunidad educativa como protagonistas de los procedimientos y de los servicios educacionales que esta brinda a la población.

Por un lado el liderazgo desde la gestión de la calidad sugiere empoderar en motivación y empatía con sus equipos docentes para la búsqueda de la calidad educativa; y el otro alcance previsto desde la gestión del clima social-escolar se refiere, a que si no se logra establecer ese buen clima entre los miembros de la comunidad educativa, tampoco se permitirá el acercamiento entre director y profesores para motivarles en sus procesos y así dinamizar las prácticas de enseñanza-aprendizaje y buscar transversalmente la calidad educativa en el desempeño de sus tareas escolares.

#### 4.2.4 Tipos de liderazgo pedagógico.

##### a. Liderazgo autocrático.

Ayala, M. (2015) en su Proyecto de grado para optar al título de especialista en Gerencia comparte que en el liderazgo autocrático, los líderes son autoritarios y las decisiones solamente son tomadas por ellos sin importar que a su alrededor esta un equipo subordinado el cual tiene consigo ideas a aportar que pueden ser valiosas para el éxito institucional.

El líder autocrático no dimensiona que los tiempos han cambiado y que las personas son un activo muy importante y que las ideas que puedan tener para alcanzar los objetivos de la organización son importantes ya que visionan el caminar



institucional desde perspectivas diferentes considerando conocimientos, experiencias y contextos ajenos de los que están dirigiéndoles.

Contextualizando este estilo de liderazgo en la práctica, hay que considerar que se ha vuelto costumbre en centros educativos que el director como jefe inmediato de la institución aplique este tipo de liderazgo, logrando así que exista una desconexión de su cargo con la visión compartida de sus subordinados, es decir los profesores.

En los centros escolares existen profesores que se disponen para trabajar en equipo, más no así, si el director, pues este impone decisiones desde su visión y perspectivas de jefe y no apertura espacios para que el docente brinde sus aportes que pueden valiosos y apremiantes para institución educativa. A continuación, se mencionan ventajas y desventajas del liderazgo autoritario.

**Tabla 8. Ventajas y desventajas del liderazgo autoritario.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Es eficiente.	No hace participes a los empleados.
Proceso de toma de decisiones rápida.	Comunicación escasa y unilateral.
Control total sobre procesos y empleados.	Puede resultar frustrante para los trabajadores.

**Fuente:** Porret, M. (2010).

La tabla anterior describe las ventajas versus las desventajas, sin duda alguna ambas solo se limitan al protagonismo de quien ejecuta este liderazgo dentro de su organización escolar. Un director aplicando este liderazgo solo será quien dirige el proceso institucional por cuestión de nombramiento más no de empoderamiento de sus docentes, tal como lo menciona una de sus desventajas esta direccionalidad no da lugar a una participación colaborativa y abierta de los

profesores, aun cuando estos los movilizados de los procesos pedagógicos de la institución.

### ***b. Liderazgo Carismático.***

El liderazgo carismático es una variable (es decir una cuestión de grado) sobre pautas variables de comportamiento, motivos psicológicos y rasgos de personalidad de los líderes. Los líderes carismáticos son capaces de: obtener una atracción personal y vigorosa de los seguidores, articular una visión atractiva y evocadora; y, mejorar las concepciones personales de los seguidores (Lussier, 2011, pág. 337).

Castillo (2009) expone que el líder carismático logra la transformación de la organización a través de las siguientes cuatro etapas:

1. Es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulada por el líder.
2. Debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización, la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por él indicado, para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador.
3. Debe ser capaz de inspirar en los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal, demostrando una total dedicación a la causa y demostrando que es quien más sabe en los asuntos relacionados con la visión.

4. Cumpliendo con todo lo anterior, logra que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y, en definitiva, que la visión inicial se cumpla.

Considero que el liderazgo en mención está un tanto asociado con el que se describirá en el siguiente a considerar (liderazgo basado en rasgos). Un líder carismático tal como lo mencionan sus numerales percibe aquello que debe reorientar. Por ejemplo un director debe estar atento a considerar si el objetivo descrito en su plan institucional anual está siendo alcanzado en su totalidad, y para ello basta considerar los avances de estos, y de no estar estos fructificando los alcances tomar decisiones inmediatamente.

La otra consideración que es arraigada al líder carismático la transmisión de la visión pero desde su personalidad de empoderamiento. Es notorio observar algunos directores o educadores que se identifican con su institución de manera tal la organización es vista como un espacio donde su esencia renace al estar y ser parte de esa realidad, sin embargo el grado de asociación de muchos maestros no entra en tales circunstancias.

#### c. Liderazgo basado en rasgos.

En este liderazgo se afirma que el líder está dotado con habilidades superiores que lo distinguen de sus seguidores que pueden ser identificadas (Bass, 1990). Estas habilidades pueden ser rasgos físicos, habilidades y características personales.

Según Lussier y Achua (2005) algunas de las características que definen al líder dentro de esta teoría son: imaginación, iniciativa, entusiasmo, optimismo, originalidad, capacidad de comunicarse, comprensión humana, etc.

Por la definición de este tipo de liderazgo los rasgos que trae consigo el ser humano son innatos, y los desarrolla en su medio social. Que un director posea este tipo de liderazgo facilita que ejecute acciones innovadoras en su institución educativa y que desde su dirección entusiasme al equipo docente con el cual trabaja diariamente.

Considerando que este sea el liderazgo asumido por los directores en los centros educativos públicos, sin lugar a dudas el impacto para con los maestros fuera manifiesto en los resultados escolares, sin embargo el asumirlo este tipo de liderazgo no sería determinado por una influencia o por ente referencial, sino por iniciativas que estos echen a potenciar en sus contextos escolares.

El potenciar este liderazgo en los profesores, el director estaría combatiendo primeramente con diversas personalidades de sus subordinados, así mismo con culturas arraigadas en el hogar e incluso en la formación misma de los docentes en los interiores de sus centros de estudios.

#### d. Liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013).

Además, Contreras y Barbosa mencionan que este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

En los contextos educativos, este tipo de liderazgo se logra desarrollar si los docentes que laboran en instituciones que son estrictamente cerradas y lineales, sin embargo, en la escuela pública actual ningún docente contemporáneo resistirían a este estilo de dirección tradicional, dado que muchos tienen ideas creativas e innovadores como para someterse a un protagonismo vertical.

También hay que suponer que este liderazgo encajaría en aquellos maestros que tiene marcadas sus funciones estrictamente identificadas, y dentro de sus roles no hay ningún otro protagonismo. En la mayoría de los casos estos se identifican en docentes que tienen un tiempo prolongado en su plaza, y prácticamente solo hay conformidad haciendo lo meramente deseado e indicado en sus tareas de docentes.

e. Liderazgo transformacional.

Este estilo de liderazgo se concentra en inspirar a los equipos en forma permanente y buscan por medio del entusiasmo el empoderamiento de sus miembros (Robbins, 1993). Realizan acciones, para que sus seguidores se involucren de mejor manera en las metas a conseguir.

Estos líderes ofrecen estímulos intelectuales individualizados, presentan atención a las etapas del grupo y a los procesos de la organización. El líder transformacional corresponde a un estilo de liderazgo que mezcla lo carismático (que es capaz de subir energía, animar y emocionar), con el liderazgo transaccional, (que fija metas y actividades por el bien grupal).

La combinación descrita anteriormente permite en cierta medida un balance entre la influencia natural que deba generar el director en los docentes, por un lado ser un ente motivador (condición personal de un individuo arraigada en sí, o como estrategia para lograr la atención de los profesores), y por el otro, la búsqueda de la concreción de aquellas funciones que se atribuyen en sí, de manera tal que este

hibrido reorienta el rol de los docentes en cualesquiera condición se desempeñe como educador.

Además, Bass y Riggio (2006), manifiestan que un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser imitados por los subordinados.

Analizando toda la riqueza que comparten los autores sobre los perfiles o tipos de liderazgo y la realidad que se vive en el interior de los centros educativos, se evidencia que el liderazgo debe ser una acción que debe irse empoderando día con día por quien asume el rol directivo (el director), ya que de esta manera se logrará que los subordinados (es decir los maestros) se esmeren en trabajar sus asuntos académicos partiendo de una visión clara y persiguiendo objetivos concretos.

El director como líder tiene que hacer un estudio diagnóstico de su planta docente para detectar las fortalezas y debilidades que posean, pues gracias a ello el director tomará para bien aprovechar ventajas que tienen los docentes propiciando un trabajo colectivo y sobre todo acogedor.

Aprovechar las fortalezas de los docentes hará que estos se sientan protagónicos en sus escenarios educativos, así mismo dispondrán ese potencial que posiblemente el director como líder, se estará valiendo a posteriori, y gracias a esta perspectiva teórica del liderazgo identificada en la práctica, permita así recrear profesionales que evolucionen y perfeccionen sus funciones y roles educativos partiendo de las oportunidades con la que cuentan como educadores.

Se ha tomado en cuenta una clasificación de tipos de liderazgos. Cada uno de estos con su alcance teórico, y más aún, con el análisis y consideraciones científicas que los especialistas lo conciben. No es válido decir x o y modelo de

liderazgo es el perfecto para empoderar a los subordinados, pues la validez y práctica de éstos será determinada por la naturaleza y características del equipo docente que lleve a su cargo el director de los centros educativos, pues cada uno de los perfiles de liderazgo son válidos, sin embargo, el directivo debe poner en práctica el que crea conveniente aplicar en su realidad educativa.

La anterior valoración la concebía a partir que en el terreno educativo existe una diversidad de perspectivas y pensamientos críticos, pues cada director es el juez ante la elección de estos. Sin embargo, como investigador me inclino por el liderazgo transformacional esto gracias al híbrido teórico y analítico que se expresa en la explicación de su aparatado.

Martínez (2014), entre las características que menciona que debe priorizar quién asuma este liderazgo se destacan: la influencia en el docente, la motivación en el docente, la estimulación en el docente, y la atención en el docente. Reflexionando estas características están centradas en el docente, y la influencia comienza en ellos, pues una vez teniendo ese nexo e identificación se evoluciona motivando y estimulando, claro estas intervenciones para lograr el cumplimiento de objetivos y metas comunes que tengan proyectadas y delimitadas en los planes operativos, sin perder de vista a una atención que yo le renombraría como retroalimentación y monitoreo constante.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.

### 5.1 Conclusiones.

Luego de analizar la información recopilada la presente investigación documental se cierra este ejercicio concluyendo a partir de los objetivos planteados en la presente indagación.

#### Objetivo 1.

Reflexionar sobre la conceptualización de la supervisión educativa a partir de las funciones, etapas y estrategias de intervención.

El protagonismo del director en el interior de los centros educativos públicos sin duda alguna es esencial para la vida escolar, su figura y las buenas prácticas como administrador escolar hace que este empodere a los docentes en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el interior de la escuela.

El director tiene amplias oportunidades desde la supervisión educativa, pues el cargo en si es limitado en comparación a las variadas intervenciones y acciones que puede suscitar, tomando en cuenta lo que plantea la supervisión educativa en la práctica. Por medio de esta puede interiorizar con profesores y estudiantes, y si bien es cierto no le puede dar seguimiento a cada uno de estos agentes, pero sí al equipo docente quien se vuelven los ejes multiplicadores de las buenas prácticas escolares. El director es el sujeto educativo clave para orientar a los profesores a encaminarse bajo ciertas directrices que sean de beneficio en su protagonismo como educadores, de significación para los estudiantes y de un sólido prestigio para la institución donde estos estén orientándose académicamente.

Sin duda alguna la supervisión educativa debe ser ejercida por personas competentes en materia educativa, pues tienen un amplio conocimiento de la realidad educativa y estas habilidades hacen que pueda interpretar las experiencias



que estén viviendo los maestros en los salones de clases a partir de insumos y perspectivas clarificadas de intervención. Si bien es cierto la práctica solidifica al que ocupa el cargo de director, pero también hay que recalcar que el empoderamiento de planteamientos teóricos pueden llevarlo a comprender los multivariados escenarios de los planteles educativos.

La actualización y formación para los profesores y porque no para los directores mismos se tiene que relevar y priorizar para estar atentos a enfoques o planteamientos que hagan fortalecer por un lado el rol pedagógico (a los maestros) así mismo la experiencia de dirección, seguimiento y empoderamiento como ejes vertebrados que se le atribuyen al director.

El director es el supervisor interno de su centro educativo, y entre sus atribuciones se destacan funciones que debe cumplir en el ejercicio de la supervisión educativa. Dicha supervisión debe apuntar al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje (Clotilde, 2018), y es por ello que debe tomar en cuenta una estructura teórica y material.

El planteamiento anterior nos conlleva a concebir que la estructura teórica y material está en relación a funciones que debe llevar a cabo el director educativo para que esta pueda ejecutarse y ser apremiante al hecho educativo.

Entre las funciones que debe cumplir el director educativo, se encuentran las pedagógicas. Estas son medulares ya que orientan a apoyar y mejorar las buenas prácticas en materia educativa partiendo del protagonismo docente. Entre estas funciones se mencionan la asesoría y acompañamiento, la formación, actualización y capacitación a docentes, las visitas técnicas y la evaluación.

Cada una de las funciones mencionadas tiene consigo su objetivo, por ejemplo la asesoría y acompañamiento buscan establecer un diálogo entre

especialistas en materia educativa. Por su lado el profesor expresa la dinámica educativa que vivencia en su salón de clases, y por el otro el director recepta esa información y toma decisiones asertivas para la mejora continua de los procesos áulicos.

Para que el director acompañe y asesore a los profesores de su centro educativo, este debe clarificar una agenda o programación para visitas a los salones de clases, las cuales deben ser notificadas con antelación y delimitadas en función de que se apertura cada una de ellas. Generalmente las visitas tienen a ser objetos de críticas, sin embargo un director racional debe definir las como oportunidades para que los docentes se expresen y encaminen a apoyarse de quien les orienta los procesos desde la arista directiva.

La supervisión educativa no es un acto improvisado, el director es quien debe priorizar este ejercicio y sobre todo observar en él oportunidades para orientar a los profesores con los cuales vivencia su jornada académica. Las diversas etapas para ejercer la supervisión son: planificación, ejecución y evaluación. Al reflexionar cada una de estas comprendemos que es un acto secuencial y ordenado, y que para la ejecución de esta debe haber un compromiso por parte del director.

Entre las funciones y etapas de la supervisión educativa hay un común denominador, y es que ambas están encaminadas a mejorar la práctica docente, partiendo de la realidad en la cual estos se encuentren.

Para que el director educativo cumpla con las funciones de la supervisión debe auxiliarse de estrategias. Estas concretan el hacer de la supervisión ya que son el medio para tener ese acercamiento real con los profesores. La observación, entrevista y análisis de contenido son los tres medios para conocer la práctica áulica de los maestros. La observación como estrategia, es factible ejecutarla, pues el director puede realizar este acto en cualquier momento del desempeño de docente.

Para llevar a cabo la estrategia de entrevista el director tiene que tener una estructura de preguntas o acercamientos con el profesor con el fin de que este evidencie un soporte planificado y no un acto esporádico.

Con lo anterior referido a las funciones y estrategias que debe poner en práctica el director como supervisor del centro educativo urge un compilado o plan de supervisión educativa y liderazgo pedagógico.

La propuesta anterior surge de los puntos de vista de la teorización que invita a poner en práctica funciones de la supervisión, pero que estas estén definidas a partir de acciones concretas, a partir de cualificaciones que orienten a proponer maneras de intervención real por parte de los directores en sus centros educativos.

Se vuelve práctico mencionar funciones, etapas o estrategias de supervisión, sin embargo en la realidad pocas veces existe un documento que contenga estos elementos con el fin de que sean fuente de retroalimentación del acto de supervisión, es decir útiles para asesorar, acompañar, capacitar y evaluar el protagonismo de los profesores.

## Objetivo 2.

Reflexionar sobre la conceptualización de liderazgo pedagógico a partir de su importancia y enfoques aplicados a la educación.

Luego de tener un acercamiento significativo en cuanto a los temas de supervisión educativa y liderazgo pedagógico, es importante considerar que la aplicación de uno implica la aplicación del otro. La supervisión educativa ha sido concebida a lo largo del tiempo como un acto fiscalizador, y es aquí donde las prácticas de liderazgo pedagógico concretan un híbrido exitoso para encaminar y desarrollar los centros educativos partir de una dinámica colaborativa de actuación.

Liderar y encaminar procesos con diversidad de personalidades es un alcance que requiere mucho compromiso y quien lo ejerce visualiza a los integrantes de la institución cumpliendo las atribuciones designadas. Sánchez (2010), define al liderazgo como aquella influencia positiva que apoya al grupo a llevar a término su propósito. Interpretando la aportación anterior, es evidente que el director debe ser ese ente impulsador para que los profesores cumplan cada uno de sus objetivos y propuestas trazadas en sus programaciones en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Si el director educativo no posee un espíritu de liderazgo sin duda alguna se vuelve desventaja para la comunidad educativa porque la aportación se limita a cumplir un acto gerencial. Cuando el director educativo tiene un espíritu de liderazgo las perspectivas para sus subordinados lo llevan a que pueda proponer y actuar a mejorar las condiciones tanto de alcance y protagonismo académico como de alcance personal, pues holísticamente hace dirigir la realidad que está orientando como autoridad máxima de la institución.

El director educativo debe trabajar en busca de la concreción de los objetivos trazados en la institución y debe buscar que esta misma intención sea asumida por su equipo de profesores para avanzar colaborativamente. Leithwood (2004), comparte que el liderazgo moviliza e influye a otros para lograr intenciones y metas compartidas.

Un director dispuesto a aportar a su centro educativo será siempre aquel que se encamine a partir de los objetivos que busca alcanzar la institución en colaboración con los miembros de la comunidad educativa, siendo la manera de que se establezca una sólida coordinación en cuanto los agentes educativos y el rumbo de la institución.

La importancia del liderazgo pedagógico se concreta cuando el director como líder de una institución educativa se auxilia de estrategias gerenciales con el propósito de conseguir las metas y objetivos institucionales. Entre estas se mencionan: establecer una dirección, desarrollar al personal, rediseñar a la organización y gestionar los programas de enseñanza - aprendizaje.

Una vez el director establece una dirección clara en coalición con los docentes, ambos agentes se encaminan por cumplir esa misión definida institucionalmente, siendo esta el preámbulo para cumplir la visión que tiene trazada como alcance a largo plazo. Además, hay que tomar en cuenta que para sostener este principio de buscar colaborativamente los objetivos trazados por la institución, el director debe potenciar y empoderar a su personal docente a partir de incentivos de motivación y capacitación de conocimientos útiles en su desempeño profesional.

El director educativo es sin lugar a dudas esa médula para la transformación y devenir institucional, cada una de las buenas prácticas pueden ser determinantes para el éxito de la institución educativa. Es por ello que el director debe estar en constante rediseño de su organización. En la práctica se ejemplifica actualizando planes operativos o proponiendo equipos de trabajo para darle seguimiento a los procesos. Rediseñar la organización está en función de que el director valore a los miembros que tiene en la planta docente, analizando cada una de las oportunidades y fortalezas que poseen para aprovecharlas e inspirar en estos agentes educativos acciones afines a sus fortalezas para que puedan desarrollarlas y así aportar al máximo a la institución.

La presente investigación interpretó el liderazgo partiendo de diversos enfoques aplicados a la educación, por un lado interpretado desde la gestión educativa de calidad, y por el otro desde la gestión del clima social escolar.

Chacón (2011), considera que un líder en educación tiene que tener vocación como educador, factor esencial para realizar una gestión educativa de calidad. Sin duda alguna el director educativo antes de desempeñarse en su cargo gerencial, y ante sus funciones adheridas, debe tener ese vínculo e interés por las buenas prácticas escolares. Tales prácticas escolares deberán estar orientadas a propiciar los procesos de enseñanza partiendo de una planificación congruente las necesidades de los estudiantes, la puesta en marcha de métodos, técnicas y estrategias que posibiliten el desarrollo de conocimientos y habilidades en los estudiantes.

Poseer carisma, inspirar y potenciar una participación activa son variables que según Bass, citado por Bernal (2007), determinan y caracterizan a un buen líder educativo que esté interesado en la gestión de la calidad educativa. El carisma, por ejemplo, es un potenciador para que el docente pueda tener confianza con el director, y entre ellos pueda haber un vínculo de alcance académico que genere por un lado acercamiento y por el otro apoyo entre ambos agentes. Inspirar y potenciar una participación activa son dos prácticas que el director debe priorizar para enterarse del desarrollo y protagonismo que tiene el maestro en el salón de clases en el desarrollo de sus prácticas.

El director educativo debe ser el referente y potenciador de generar el buen clima y condiciones escolares favorables, primeramente con los profesores de su centro educativo, luego entre docentes, y por último entre estudiantes y demás comunidad educativa. La generación estos ambientes favorables entre los agentes educativos son el impulso para crear ambientes de buenas prácticas y de aprendizajes, haciendo dinámico e interactivo cada evento de formación y de desarrollo académico en el interior de los centros educativos. La motivación y la empatía son buenos aliados que el director debe utilizar en las prácticas escolares, estas estarán en función del empoderamiento de sus docentes, estudiantes y demás comunidad educativa.

Los enfoques con los cuales se ha interpretado liderazgo pedagógico se vuelven relevantes en la investigación, pues la relación de ambos (el liderazgo desde la gestión de la calidad y desde la gestión del clima social escolar) premiara a empoderar y transmitir por un lado la disponibilidad de hacer bien el ejercicio docente y por el otro de recrear un clima escolar que sea edificante para el ambiente académico, logrando así una convivencia entre los miembros de la comunidad educativa y abriendo una oportunidad de estabilidad y coordinación en el protagonismo de cada uno de los miembros.

Respecto a los tipos de liderazgo se han revisado: el autocrático, el carismático, basado en rasgos, el transaccional y transformacional, cada uno de estos es aplicado dependiendo las características que en este caso tienen los profesores, estas características deben ser identificadas por el líder el centro escolar que en este caso particular es el director educativo. La aplicación de estos tipos de liderazgos puede combinarse para lograr mejores resultados en el empoderamiento de los miembros de la comunidad educativa.

### Objetivo 3.

Proponer acciones de mejora para la ejecución de la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de directores en los centros educativos públicos.

Con todo lo anterior, es importante identificar algunas acciones que contribuyan a mejorar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de las personas que asuman la dirección de los centros educativos:

- Es necesario que los directores trabajen su empoderamiento respecto a temas de supervisión educativa y liderazgo pedagógico, por medio de un estudio autodidacta de estas experiencias escolares, a partir de insumos y vivencias compartidas en diversos repositorios de información.

- Sería importante que los directores asuman las funciones de la supervisión educativa en el interior de los centros escolares, considerando las etapas propuestas, partiendo de una planificación estratégica que tenga como base el conocimiento de los caracteres del equipo de profesores con los que comparte la dinámica educativa.
- Es estratégico que los directores mantengan el interés de aprovechar la utilidad del liderazgo pedagógico a partir de las estrategias gerenciales que conllevan a conseguir metas compartidas y objetivos institucionales. Para ello, deben partir del desarrollo de los equipos docentes y del rediseño de la organización en conjunto con el equipo docente, permitiendo un esfuerzo colectivo y sobre integrador entre el director educativo y los docentes.
- Sería favorable que el Ministerio de Educación contribuya a la labor de los directores educativos elaborando un plan de supervisión educativa y de desarrollo de liderazgo pedagógico en los directores para que sea ejecutado sistemáticamente en sus centros educativos. El presente plan de supervisión y liderazgo debe describir objetivos puntuales, justificación y categorías de intervención para poder realizar este acto académico, además referenciado de un soporte normativo y teórico partiendo de las etapas y estrategias de supervisión educativa.



## 5.2 Propuesta de mejora.

***PROPUESTA DE PLAN DE  
MONITOREO EDUCATIVO Y LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO.***

## ÍNDICE.

Presentación.

Objetivos.

Justificación.

Normativa Legal Educativa.

Categorías de Intervención.

1. Asesoría y acompañamiento.
  - Responsables/ beneficiarios.
  - Descripción.
  - Acciones a realizar.
  - Recursos.
  - Instrumentos/ insumos de apoyo.
2. Especialización y actualización docente.
  - Responsables/ beneficiarios.
  - Descripción.
  - Acciones a realizar.
  - Recursos.
  - Instrumentos/ insumos de apoyo.
3. Visitas técnicas (seguimiento a los procesos escolares).
  - Responsables/ beneficiarios.
  - Descripción.
  - Acciones a realizar.
  - Recursos.
  - Instrumentos/ insumos de apoyo.
4. Evaluación.
  - Responsables/ beneficiarios.
  - Descripción.
  - Acciones a realizar.
  - Recursos.
  - Instrumentos/ insumos de apoyo.

Bibliografía.

## **Presentación.**

El presente plan de monitoreo educativo es una propuesta de mejora producto de la investigación documental LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTORES.

La indagación realizada sobre el eje temático mencionado ha sido de relevancia primeramente para el especialista en educación, autor del estudio, así mismo para directores y profesores interesados.

Los profesores son los responsables de concretar los objetivos trazados en las planeaciones educativas, el desempeño de estos, está ligado a las directrices emitidas por los directores como pilares fundamentales y ejes vertebrados de la institución educativa, pues como gerentes educativos son ellos los que guían el quehacer escolar.

La educación deseada para la generación de los bicentenarios ha generado ilusiones y expectativas entre los países, grupos sociales y profesionales que creen en la capacidad transformadora de la Educación en América Latina (OEI, 2010), entre estas propuestas se mencionan: nuevas competencias y formas de enseñar, cambios en la profesión, desarrollo profesional, incentivación y evaluación (Cortes y Lorente, 2011).

Entre estas nuevas competencias: el desarrollo profesional y evaluación, el director es el indicado de promover estas iniciativas. El quehacer para operacionalizar estas propuestas se considera la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de los directores en sus contextos particulares de trabajo siendo estos un referente de mejora para el desempeño profesional de los docentes en su acto áulico cotidiano.

Hernández Olmedo (2011) comparte que la supervisión educativa es una orientación profesional y asistencia dada por personas competentes en materia educativa, y el objeto de esta es mejorar el sistema educativo con los más variados métodos, procedimientos y técnicas, despejando obstáculos que se puedan encontrar en estos contextos.

Salgado, M. (2006) clasifica las etapas de la supervisión educativa, y una de las más relevantes es el monitoreo. Según Castillo, J. y Pena R. (2000) el seguimiento y monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la praxis profesional en que tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate, y el análisis crítico-reflexivo-creativo sobre el desempeño del docente en el salón de clases, esta procura asegurar la unidad y continuidad de las actividades y le incumbe el desempeño de los docentes.

La supervisión como tal podría manejarse como un ejercicio fiscalizador, sin embargo la perspectiva de hacer notar esta realidad diferente, es concebir al director más que el ente supervisor, aquel agente educativo que monitorea la institución. Para el desempeño de este acto importante el director debe empoderarse con un liderazgo que haga encaminar a su equipo docente en su desempeño y así concretar los objetivos que rigen el que hacer áulico en las escuelas.

Entre los apartados que lleva este plan de monitoreo educativo y liderazgo pedagógico se mencionan: objetivos, justificación, normativa legal, categorías de intervención y bibliografía.

En el apartado objetivo se concreta la pretensión del plan de monitoreo educativo como insumo de apoyo en tal ejercicio por parte de los directivos escolares.

En la justificación se hace énfasis en explicar la compilación de este insumo, la manera de cómo se proyectó, el origen del mismo y las intenciones para el quehacer educativo.

Otro apartado que se mencionó anteriormente son las categorías de intervención. En estas se atestan los responsables/beneficiarios, su respectiva descripción, acciones a realizar, instrumentos o insumos de apoyo, etc.

En el último, y no menos interesante se ha descrito en este plan de monitoreo educativo la bibliografía retomada para la compilación de este insumo académico.

## **Objetivos.**

- Compilar un plan de monitoreo educativo y liderazgo pedagógico como insumo instrumental de los directores para coadyuvar al seguimiento y motivación de las prácticas educativas de los docentes.

- Identificar la normativa que se encuentra en la legislación educativa salvadoreña sobre el acto de supervisión y monitoreo considerando al director institucional como referente de las prácticas educativas y del desempeño de los docentes por medio del seguimiento y motivación.

- Describir acciones estratégicas para operacionalizar el acto de supervisión y monitoreo en cuanto la asesoría y acompañamiento, especialización y actualización docente, visitas técnicas a los salones de clases y la evaluación en los procesos áulicos.

## **Justificación.**

Wiles (1973) concibe la supervisión como una actividad de servicio para optimizar la situación de enseñanza-aprendizaje, pues a esta le interesa el mejoramiento del proceso educativo por medio de la toma de decisiones. El monitoreo como etapa vertebral de la supervisión es el medio oportuno para conocer, analizar y retroalimentar la realidad institucional.

El tomar decisiones por parte de quien ejerce la actividad de monitoreo educativo debe ser un agente que se referente en los contextos educativos, es decir el director institucional, y para lograr empoderar al equipo docente debe convertirse en un “LIDER Y APRENDIZ” como lo menciona Mario Uribe, director del área de gestión y liderazgo del Centro de Innovación de Formación en Chile.

Los resultados de la investigación “la supervisión y liderazgo pedagógico en los directores” arrojan que no existe un compilado que defina acciones a realizar ni recursos instrumentales a aplicar en el acto de supervisión y monitoreo, menos algún formato estandarizado. El director educativo que realiza este ejercicio lo hace considerando una metodología retomada a partir de su experiencia educativa limitando así realizar este ejercicio con conciencia académica y profesional. A partir de lo anterior se ha considerado este formato de supervisión y monitoreo educativo.

La supervisión y monitoreo educativo no puede desarrollarse como una actividad esporádica o improvisada, ni mucho menos desordenada. Esta actividad debe estar previamente organizada para que al ejecutarla haya acciones concretas para lograr así alcances favorables en este ejercicio que beneficien el desarrollo educativo de los centros escolares.

El aporte del plan de monitoreo educativo y liderazgo pedagógico contribuye significativamente tanto al director académico, a la institución misma y la educación nacional.

El tener referenciado un plan de monitoreo educativo le facilita el ejercicio de aplicación al director educativo gracias a las acciones previamente planificadas, y toma en cuenta la sistematización del acto de supervisar. En cuanto a la vida institucional este plan es de suma importancia por el hecho que se le da seguimiento de cada uno de las prácticas educativas que se dan en el interior del centro educativo y se recogen evidencias de esa realidad educativa; y respecto a la educación nacional este plan contribuye para proponer un insumo más complejo para que pueda ser aplicado a los centros educativos nacionales y crear gestión del conocimiento de cada una de las experiencias supervisadas.

Con el presente plan de monitoreo educativo y liderazgo pedagógico se evidencia una planificación de la supervisión a partir de un insumo pre establecido, una ejecución, acciones a realizar, así como una evaluación del trabajo realizado por los equipos docentes.



## **Normativa Legal Educativa.**

### ***Ley General de la Educación.***

Artículo 69.

La supervisión educativa tiene los objetivos siguientes:

- a. Promover el buen funcionamiento de los centros educativos a través de una administración escolar eficiente y efectiva,
- b. Formular y orientar la participación activa de la comunidad para el suministro de los servicios educativos.
- c. Promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

### ***Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.***

Artículo 36.

Atribuciones del Director.

- B. planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciben en tal sentido.
- C. realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.
- D. Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria.
- H. estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares.
- I. organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores.

U. promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia.

W. establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir responsabilidad en la educación de los mismos.

#### ***Documento 4 Dirección Escolar Efectiva. MINEDUCYT.***

Entre las descripciones que tiene el presente documento normativo cuyo propósito es fortalecer las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares como política prioritaria, es la consideración de visualizar al director un gerente educativo que asume dentro de sus funciones roles inherentes a su cargo que a continuación se mencionan:

##### ***1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación.***

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

##### ***2. Líder motivador y negociador.***

Guía, anima, motiva y media su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales

satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

La importancia del liderazgo en el director es de relevancia, pues si este agente educativo aplica el plan de supervisión educativa y retoma las prácticas de liderazgo para cambiar en su gestión, por ejemplo: la propuesta de una dirección (considerado visión y misión), el desarrollo de su personal docente y el rediseño de la organización dinamizaría y reorientara el devenir del quehacer educativo.

### ***3. Gestor de recursos.***

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

### ***4. Organizador y planificador de acciones.***

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

### ***5. Evaluador***

Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

## **6. *Dinamizador de la información.***

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

## **Categorías de Intervención.**

### ***Asesoría y acompañamiento.***

#### **- Responsables/ beneficiarios.**

Responsable: director educativo.

Beneficiarios: profesores y estudiantes.

#### **- Descripción.**

Asesorar y acompañar a los profesores es una estrategia de empoderamiento, pues de esta manera se conoce a primera instancia como es el desempeño por parte de los docentes en las prácticas pedagógicas y en los procesos de enseñanza y aprendizaje. La acción de asesorar y acompañar a los docentes en su desempeño áulico permite que el director sugiera pautas de mejora en el protagonismo dentro de su salón de clases.

#### **- Acciones a realizar.**

1. Calendarizar una programación de asesoría y acompañamiento partiendo de las secciones que tenga el centro educativo.
2. Redactar y compartir con el equipo docente una circular que mencione el objetivo que tiene la asesoría y acompañamiento por parte de dirección y una descripción de la metodología a completar en las intervenciones.
3. Ejecutar las intervenciones con cada docente, en fechas y horarios previamente establecidos.

4. Conversar sobre el clima áulico que propicia el salón o salones de clases que atiende, para conocer el contexto local y tomar decisiones para el perfeccionamiento de esta realidad.

5. Dialogar sobre como realiza el proceso de planeación anual para lograr completar las unidades didácticas en los tiempos establecidos.

6. Consultar sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje que son óptimas para la diversidad de estudiantes que está atendiendo en sus procesos académicos.

7. Reflexionar sobre el acto de evaluación que tiene el docente para con sus estudiantes, considerando instrumentos para hacer sistemático este valioso ejercicio académico.

8. Debatir sobre los recursos necesarios para completar los temas que datan los programas de estudio, considerando los necesarios para dinamizar los procesos de enseñanza, así como considerar posibilidades de gestionar con el centro escolar mismo o instituciones externas a la escuela.

#### **- Recursos.**

Talento humano: directores y docentes.

Materiales: libreta de apuntes, bolígrafos, listado de asistencia, etc.

#### **- Instrumentos/ insumos de apoyo.**

Para completar la asesoría y acompañamiento para con los docentes se compila un cuestionario para tener el acercamiento con la realidad docente, y a la vez tener un panorama de cada contexto educativo.

**Instrumento 01. Cuestionario sobre el acompañamiento y asesoría a los docentes.**

***Cuestionario sobre el acompañamiento y asesoría a los docentes.***

Docente: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer la realidad particular de cada docente en sus contextos de intervención áulica por medio del acompañamiento y asesoría.

**Indicación:** estimado docente partiendo de sus vivencias en el salón de clases responda los siguientes cuestionamientos.

1. Cuéntenos, ¿Cómo es el clima que propician los estudiantes dentro del salón de clases? Mencione las cualidades sean estas negativas o positivas en su realidad educativa:

2. ¿Qué metodología utiliza para realizar su planificación anual?, coméntenos, ¿Cuál es el punto de partida para concretar el mismo?

3. Explique, ¿Cuáles estrategias de enseñanza-aprendizaje optimiza para la realidad educativa de los estuantes que se están atendiendo?, ¿Entre las estrategias seleccionadas tienen un referente teórico o práctico?

4. La dinámica de evaluación con los estudiantes, ¿Cómo es planeada?, ¿de qué parte para idealizar los instrumentos y técnicas de evaluación?

5. ¿Los recursos a considerar para la presentación de los contenidos están disponibles en tiempo y espacio?, ¿Tiene alguna estrategia para gestionar recursos escolares?

## ***Especialización y actualización docente.***

### **- Responsables/ beneficiarios.**

Responsable: director educativo.

Beneficiarios: profesores y estudiantes.

### **- Descripción.**

La realidad educativa es cambiante, esto debido a que intervienen diversos tipos de estudiantes, evoluciones tecnológicas y transiciones en metodologías de como orientar los procesos educativos.

Considerando lo anterior en la realidad educativa también debe especializarse y actualizarse al equipo docente. La planeación de esta categoría se debe compilar partiendo de aquellas dudas o flaquezas encontradas en el acompañamiento y asesoría con los docentes, asimismo de aquellas tendencias que sean de importancia para la perfección de la actuación docente en los salones de clases.

### **- Acciones a realizar.**

1. Analizar las opiniones relatadas por los docentes brindadas en el cuestionario suministrado en el acompañamiento y asesoría.

2. Identificar temáticas puntuales de especialización y actualización que merezcan ser reflexionadas y empoderadas en los docentes, estas pueden ser divididas considerando el desempeño y motivación docente. Entre estas se mencionan: estrategias de enseñanza, metodologías activas y de participativas, instrumentos de evaluación, utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de enseñanza, relaciones inter e



intrapersonales, convivencia en el salón de clase, temas relacionados al autoestima, etc.

3. Organizar las temáticas de especialización y actualización docente partiendo de la urgencia y necesidad que tengan los profesores, priorizando aquella que sea de interés común.

4. Delimitar la temática a compartir con los equipos docentes y redactar una planificación para tener claro el que hacer en la presente especialización o actualización docente.

5. Considerar en la planificación de la temática a compartir un objetivo claro del tema, compartir la justificación por la cual se está compartiendo el conocimiento, puntualizar la información que será transmitida a los docentes y la metodología de cómo será expuesta ante el equipo de profesores.

6. Calendarizar fechas puntuales con los docentes para compartir el contenido de la actualización y así empoderar un nuevo conocimiento en su experiencia educativa.

#### **- Recursos.**

Talento humano: directores y docentes.

Materiales: cuestionarios suministrados a docentes en el acto de acompañamiento, libreta de apuntes, bolígrafos, bibliografía de temas en específico del que hacer docente, listado de asistencia, etc.

**- Instrumentos/ insumos de apoyo.**

El instrumento que se sugiere suministrarse a los docentes es una lista de cotejo con las temáticas que puedan ser de interés a los docentes y que este califique el grado de importancia de estos tópicos.

**Instrumento 02. Lista de cotejo sobre temáticas de interés para equipos docentes.**

***Lista de cotejo sobre temas de interés para equipos docentes.***

Docente: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** identificar temáticas de interés para los profesores como referencia para la planificación y presentación de actualizaciones para la perfección del desempeño docente.

**Indicación:** estimado docente lea cada uno de los temas que a continuación se enlistan, y dependiendo del grado de importancia que tengan desde su perspectiva identificarlos con su respectivo número.

1.	<i>Altamente importante.</i>	2.	<i>Muy importante.</i>	3.	<i>Poco importante.</i>
----	------------------------------	----	------------------------	----	-------------------------

\*\*\* Lectura de cada número.

<b>NÚMERO.</b>	<b>TEMAS DE INTERÉS.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01.	Estrategias de enseñanza.			
02.	Metodologías activas y participativas.			
03.	Instrumentos de evaluación.			
04.	Herramientas tecnológicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje.			
05.	Convivencia en el salón de clases.			
06.	Relaciones inter e intrapersonales.			

07.	Autoestima y motivación docente.			
08.	Valores y ética profesional.			
09.	Planificación didáctica.			
10.	Recursos didácticos.			

***Visitas técnicas (seguimiento a los procesos escolares).***

**- Responsables/ beneficiarios.**

Responsable: director educativo.

Beneficiarios: profesores y estudiantes.

**- Descripción.**

La interiorización a los salones de clases en el acto que el docente está protagonizando el proceso de enseñanza-aprendizaje es de suma importancia para ambos actores educativos (director y docentes) pues de esta manera se pueden tomar decisiones para mejorar la praxis del docente.

En el presente plan de supervisión se ha considerado acompañamiento y formación y actualización a los docentes. En la presente fase se observa el desenvolvimiento de los profesores exponiendo los diferentes contenidos que tiene que completar de los programas de estudios, así como la metodología a desarrollar, el clima que se está viviendo en este proceso formativo y cada una de las fases que tienen las horas de intervención para cada asignatura.

**- Acciones a realizar.**

1. El director educativo programara un calendario de visitas a los salones de clases para ser parte del desarrollo de las clases de los docentes.

2. El director tomará apuntes de cada actuación que se de en el proceso de enseñanza y aprendizaje en un diario de campo. El apartado de este contará con aspectos predeterminados a observar en el desempeño del docente.

3. El director deberá redactar un informe de la visita presenciada con sus docentes, en este se describirá un FODA (un escrito que resuma las fortalezas, oportunidades, debilidades y amanezcas) que tenga el docente visitado.

**- Recursos.**

Talento humano: directores y docentes.

Materiales: diario de campo, bolígrafos, etc.

**- Instrumentos/ insumos de apoyo.**

**Instrumento 3. Diario de campo para recoger cotidianidades de la praxis áulica.**

***Diario de Campo para recoger cotidianidades de la praxis áulica.***

Docente: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer las experiencias particulares que ocurren en el interior de los salones de clases protagonizados por docentes y estudiantes.

**Indicación:** observar detenidamente cada una de las vivencias que se presentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

<b>CATEGORÍAS DE OBSERVACIÓN.</b>	<b>APUNTES DE OBSERVACIONES.</b>
I. Clima áulico.	
II. Planificación docente.	
III. Desarrollo del contenido.	

IV. Metodología de enseñanza (métodos técnicas y estrategias de enseñanza)	
V. Evaluación de contenidos.	
VI. Retroalimentación del contenido.	
VII. Motivación docente.	

### ***Evaluación.***

#### **- Responsables/ beneficiarios.**

Responsable: director educativo.

Beneficiarios: profesores y estudiantes.

#### **- Descripción.**

La evaluación es una actividad o proceso de identificación y recogida de información sobre datos o elementos educativos, con el objetivo de valorarlos, y sobre dicha valoración tomar decisiones (García, 1989).

En el proceso de supervisión en los salones de clases, la evaluación es una herramienta de gran apoyo ya que partiendo de una planificación para realizar el proceso evaluativo conduce a tener datos fiables de la realidad áulica e identificar lo negativo y positivo del desempeño profesional de los profesores.

El acto de evaluación se realiza transversalmente en las visitas técnicas al salón de clases. Como se explicó en el primer ejercicio se recogen la información (en las visitas técnicas), y en la evaluación, se valora el desempeño actual de los docentes por medio de instrumentos predeterminados.

**- Acciones a realizar.**

1. El director previamente habrá notificado a los docentes de las visitas técnicas en el salón de clases, en esta también deberá mencionar que se hará un ejercicio de evaluación valorando su desempeño docente.
2. Compilar una rúbrica de evaluación para tener claros los objetos de evaluación (categorías), y criterios determinados para emitir un resultado medible a los docentes.
3. El director educativo debe convocar al equipo o comité de evaluación para validar el instrumento de evaluación.
4. Ejecutar las visitas técnicas al salón de clases, tomar los apuntes pertinentes en el diario de campo, asimismo completar la rúbrica de evaluación, y entregar una copia al docente y el FODA mencionado en la categoría anterior.
5. A continuación el director elabora acciones de mejora continua producto de los resultados obtenidos del ejercicio de la supervisión, a continuación se mencionan algunas acciones:
  - a. Convocar al equipo o comité pedagógico para exponer el estado actual de la realidad educativa considerando categorías puntuales como: métodos, técnicas y estrategias de enseñanza aplicados por parte de los profesores, el sistema de planificación del hecho educativo y sobre las relaciones intra e interpersonales de los maestros.
  - b. Solicitar propuestas a corto plazo a los profesores del comité pedagógico para la intervención y mejoramiento de aspectos antes mencionados.

- c. Proponer un plan de formación continua de aspectos psicopedagógicos que pueden ser abordados periódicamente por medio de los integrantes del comité pedagógico logrando así el empoderamiento de los profesores protagonistas de este comité influyéndoles como agentes educativos líderes para los demás profesores.
  
- d. Calendarizar convocatorias con los profesores de los diferentes niveles para relatar experiencia personales dentro del aula, y promover una cultura de intercambio de vivencias educativas que pueden ser de apoyo entre profesores.

**- Recursos.**

Talento humano: directores y docentes.

Materiales: rúbrica de evaluación, dossier de evidencias, bolígrafos, etc.

**- Instrumentos/ insumos de apoyo.**

**Instrumento 4. Rúbrica de Evaluación.**

## **RÚBRICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.**

**Docente:** \_\_\_\_\_ **Grado:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** valorar el desempeño docente respecto a sus intervenciones áulicas en el salón de clases y el protagonismo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Indicación:** leer el presente instrumento de evaluación y observar detenidamente el protagonismo del docente en el salón de clases. A continuación evalúe las categorías a valorar y emita un puntaje numérico para considerar el promedio que alcanzan los sujetos de evaluación para posteriormente tomar decisiones a favor del proceso de enseñanza-aprendizaje.

CRITERIOS	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>NECESITA</b>	<b>PUNTAJE</b>
CATEGORIAS	(2)	(1)	<b>MEJORAR</b>	<b>GANADO</b>
PLANIFICACIÓN DOCENTE.	Se evidencian planificaciones y guiones de clases.	Se evidencian planificaciones más no guiones de clases o viceversa.	No se evidencian ni planificaciones ni guiones de clases.	
DESARROLLO DEL CONTENIDO.	Se domina el contenido teórico y práctico de las temáticas expuestas.	Se domina contenido teórico más no práctico de las temáticas expuestas o viceversa.	No se domina ni contenido teórico ni práctico de las temáticas expuestas.	
METODOLOGIA DE ENSEÑANZA.	Se evidencian métodos y técnicas de enseñanza.	Se evidencian métodos más no técnicas de enseñanza o viceversa.	No se evidencian ni métodos ni técnicas de enseñanza.	
EVALUACIÓN DE CONTENIDOS.	Se evidencia el objeto de evaluación y criterios a considerar.	Se evidencia el objeto de evaluación más no los criterios a considerar o viceversa.	No se evidencia ni el objeto de evaluación ni los criterios a considerar.	



## Bibliografía.

- Cortes, R. y Lorente, A. (2011). *La supervisión educativa en América Latina ante las metas educativas 2021, propuestas por la OEI*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57, (1), 1.
- Documento 4, **Dirección Escolar Efectiva**. MINEDUCYT.
- García, J. (1989): *Bases pedagógicas de la evaluación*. Madrid.
- Hernández, A. (2011). *La supervisión escolar, organización y funciones*. Calameo.
- Ley General de Educación.
- OEI (2010). *Sistemas Educativos Nacionales*. El Salvador.
- Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.
- Wiles, K. (1973). *Técnicas de supervisión para mejorar escuelas*. Trillas: México.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguirre, A. (2008). *Perspectivas de la supervisión escolar*. Ediciones ACD. México.
- Alfonso, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Araoz, Clotilde (2018). *Influencia en la calidad de la enseñanza*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Perú.
- Ayala, M. (2014). *Manual de Supervisión Educativa. M.E.* Santo Domingo, República Dominicana, pág. 11 – 12.
- Ayala, M. (2015). *Liderazgo autocrático y clima laboral*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ballestero, A. (1957). *La inspección en Organización escolar*. México: UTHEA. (pp. 625-676).
- Bass, B. (1990). *From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- BASS, B. y RIGGIO, R. (2006). *Transformational Leadership*. 2a. ed. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates. 282 p.
- Bautista, G.; Rodezno, C. (2014). *Informe Técnico de Perfil de Competencias Profesionales del Asistente Técnico Pedagógico*. Universidad de El Salvador.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research, Free Press, Glencoe*.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psico perspectivas*, 9 (2), pp. 9-33.
- Bonilla, R. (2009). *Programas escuelas a tiempo completo en el Distrito Federal. Supervisión y asesora para la mejora educativa*. Orientaciones para fortalecer la gestión escolar. México.

- Casanova, M. (2012). ***El diseño curricular como factor de la calidad educativa.*** Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10 (4), 15.
- Calvo, T (2008). ***Supervisión Escolar, Normatividad y Funciones.*** México.
- Camero, M. (2015). ***Tesis Doctoral: Dirección Escolar y Liderazgo.*** Universitat Rovira I Virgili. Tarragona.
- Castellano, E. y Cuauhtémoc, G. (coords.) (2006). ***Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica en la supervisión.*** Subsecretaría de Educación Básica. México.
- Castillo, E. (2009). ***Es el liderazgo carismático: una caracterización de la democracia latinoamericana o el resultado de una falta estructural de los sistemas políticos de la región.*** Argentina.
- Centro de Estudios de Opinión (s/f). ***El cuestionario.*** Universidad de Antioquia. Colombia.
- Chacón, A. (2011). ***Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Gestión y educación.*** 1 (2). 144-165.
- Collado, I. (2012). ***El director escolar, competencias y características. Propuestas de mejora del centro.***
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). ***Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional.*** Revista virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.
- Cortes, R. y Lorente, A. (2011). ***La supervisión educativa en América Latina ante las metas educativas 2021, propuestas por la OEI.*** Revista Iberoamericana de Educación, 57, (1), 1.
- Daft, R. (Ed.) (2006). ***La Experiencia del Liderazgo.*** México: CENGAGE Learning.
- Dirección Nacional de Investigación Experimental y Perfección Educativa. (1980). ***La supervisión escolar: conceptos, técnicas e instrumentos.*** Argentina.
- Erazo, O. (2013). Tesis de Maestría: ***Incidencia de la supervisión educativa y acompañamiento pedagógico en el desempeño profesional de los***

- docentes.** Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. San Pedro Sula, Cortes. Honduras.
- Femenía, O. (2015). ***Inspección, supervisión, evaluación y calidad de un centro educativo de enseñanza secundaria obligatoria.*** Ediciones Día de Santos. México, pág. 22.
- Fiérrez, E. (1994). ***La inspección en las distintas concepciones y sistemas pedagógicos: características y funciones.*** Universidad Complutense. Madrid.
- Filmus (2003). ***Los condicionantes de la calidad educativa.*** Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Fuentes, M. (2002). Paradigmas en la investigación científica: ***fundamentos epistemológicos, ontológicos, metodológicos y axiológicos*** [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_1/nr\\_19/a\\_261/261.htm](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_19/a_261/261.htm) [Consulta: 2008, Febrero 25]
- Fuentes, O. (2015). ***La organización escolar: fundamentos e importancia para la dirección de la educación.*** Cuba.
- García, B. (2015). ***“La supervisión educativa, víctima o excluida de las políticas públicas”.*** UPEL. Año 2016, vol. 12, núm. 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela, pág. 118 – 139.
- García, J. (1989): ***Bases pedagógicas de la evaluación.*** Madrid.
- García, M. (2011). ***Tesis: Funciones pedagógicas de la supervisión escolar en educación primaria del Distrito Federal.*** México.
- García, R. (1997). ***Organización escolar y gestión de centros educativos.*** Maracena, Granada: Aljibe.
- GSH. (2009). ***La gestión supervisora en el marco del SINASEH, Manuales para su implementación.*** Tegucigalpa: INICE.
- Hallinger, P. (2005). ***Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away.*** Leadership and Policy in Schools, 4, 221–239.

- Hernández, A. (2011). *La supervisión escolar, organización y funciones*. Calameo.
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental*. Medellín: Señal Editora.
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004, October). **Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]**. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.
- Leithwood, K. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Disponible en; <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>.
- Lemus, L. (1975). *Administración, dirección y supervisión de las escuelas*. Argentina: Kapelusz.
- Ley General de Educación de El Salvador.
- López, P. (2015). *Metodología de la investigación social*. Barcelona.
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México.
- Mairena, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua.
- Martínez, Y. (2014). *El liderazgo transformacional en una institución pública*. Universidad Católica de Perú. Perú.
- Masmitja, J. (2013). *Rubrica para la evaluación de competencias*. Barcelona: Ed. Octaedro.

- Mc Cormick y James, M. (1996). ***Evaluación del currículum en los centros escolares***. Madrid: Ediciones Morata.
- Medina, R. (2009). *Didáctica General*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Mendoza, R. (2018). ***Leyes en materia de educación: Ley general de educación***. El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña.
- MINED (2016). ***Análisis de la Dinámica Educativa de El Salvador (2009-2014)***. Contracorrientes Editores: El Salvador.
- Miranda, M (2002). ***La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros***. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1–2).
- Morales, E. (1996). ***Tesis: perfil del supervisor educativo del sector oficial de educación básica del municipio de San salvador en el proceso de la actual Reforma Educativa***. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Morales, O. (2003). ***Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía***. Norelkys Espinoza y Ángel Rincón Editores: Venezuela.
- Morgollón, A. (2004). ***Modelo para la supervisión educativa de Venezuela***. Revista Ciencias de la Educación, 1 (23), 36.
- Najera, J. (2016). ***Competencias del Asesor Técnico Pedagógico como formador de formadores de Educación Básica en la región Altos Tsotsil-Tseltal de Chiapas (Tesis Doctoral)***. Universidad de Alicante, España.
- Néreci, I. (1975). ***Introducción a la supervisión escolar***.
- OEI (1996). ***Sistemas Educativos Nacionales***. El Salvador.
- Ojeda, J. y Ferres, M. (2010). ***Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica***. Costa Rica.
- Packer, M. (2010). ***La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana***. Universidad de California.

- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). ***El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio***. Revista de Estudios Temáticos, 6(2), pp. 20-35. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469/1154>.
- Pérez, C. (2018). ***Lista de cotejo como instrumento, una guía para el profesor***. Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Ríos, C.; Rubiano, V. y Chinchilla, D. (2014). ***Liderazgo y cultura organizacional***. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Rizo, J. (2015). La investigación documental. Universidad Autónoma de Nicaragua.
- Robbins, S. (1993) ***Comportamiento organizacional***. Prentice: Hall. México.
- Rodríguez, H. (s/f). ***Importancia de la formación docente en las instituciones educativas***. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
- Salcedo, G. (2002). ***Estilos Directivos en la Educación***. México: Editorial Siglo XXI.
- Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). ***Metodología de la Investigación, Sexta Edición***. Mc Graw Hill: México.
- Sánchez, A. (2001). ***El método hermenéutico aplicado a un nuevo Canon: hacia la autorización de la producción escrita de los estudiantes de inglés***. CAUCE, Revista de Filología y su Didáctica, 24, 295-323.
- Sánchez, J. (2010). ***“Liderazgo: Teorías y aplicaciones”***. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Secretaría de Educación y Cultura de Zacatecas (2010). ***Foro de Consulta para la Revisión del Modelo Educativo***. Zacatecas, México.
- Secretaría de Educación Pública (1987). ***Manual del supervisor en zona de educación primaria***. México.
- Secretaría de Estado de Honduras (2016). ***Supervisión educativa y acompañamiento pedagógico***. Tegucigalpa. Honduras.
- Talavera, G. (2013). ***Perfil Profesional del Asesor Técnico Pedagógico***.
- Guerra, R. (2003). ***Principios y Competencias del Líder***. México: Trillas

- Unidad de Gestión Documental y Archivos (2015). **Reseña Administrativa Histórica del Ministerio de Educación de El Salvador**. El Salvador: MINEDUCYT.
- Uribe, M. (s/f). **El director como líder y aprendiz**. Líderes Compartir. Chile.
- Uruñuela, P. (2009). **La supervisión externa de las instituciones escolares. Modelos, técnicas e instrumentos**.
- Weinstein, J. (2009). Managerial leadership practices and learning outcomes. Capable of guiding concepts to empirical research. **Revista Iberoamericana on Quality Efficiency and Change in Education**. 7(3) 20-33.
- Wiles, K. (1973). **Técnicas de supervisión para mejorar escuelas**. Trillas: México.



## Anexos.

### ANEXO 1 MATRIZ DE ANÁLISIS.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISIS	SUB CATEGORIA DE ANÁLISIS
<p><b>OG:</b> Analizar la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de directores en los centros educativos públicos a partir de una revisión teórica conceptual.</p>	<p><b>OE1:</b> Reflexionar sobre la conceptualización de la supervisión educativa a partir de las funciones, etapas y estrategias de intervención.</p>	<p>Supervisión Educativa.</p>	<p>Plan de supervisión educativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría y acompañamiento.</li> <li>2. Formación, actualización y capacitación constante.</li> <li>3. Visitas técnicas.</li> <li>4. Evaluación.</li> </ol> <p>Instrumentos de supervisión educativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Cuestionario sobre el acompañamiento y asesoría a los docentes.</li> <li>6. Lista de cotejo sobre temas de interés para equipos docentes.</li> <li>7. Diario de Campo para recoger cotidianidades de la praxis áulica.</li> <li>8. Rubrica de evaluación del desempeño docente.</li> </ol>
	<p><b>OE2:</b> Reflexionar sobre la conceptualización de liderazgo pedagógico a partir de su importancia y enfoques aplicados a la educación.</p>	<p>Liderazgo Pedagógico.</p>	<p>Teorización y aplicación del liderazgo pedagógico.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Conceptualización del liderazgo pedagógico.</li> <li>10. Aplicación práctica del liderazgo pedagógico.</li> </ol>

	<p><b>OE3:</b> Proponer acciones de mejora para la ejecución de la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico de directores en los centros educativos públicos.</p>	<p>Acciones de mejora para la ejecución de la supervisión educativa y el liderazgo pedagógico</p>	<p>Plan de supervisión educativa y liderazgo pedagógico.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos del plan.</li> <li>2. Justificación del plan.</li> <li>3. Normativa educativa.</li> <li>4. Categorías de intervención.</li> </ol>
--	--	---	--

**CRONOGRAMA 2019.**

ACTIVIDAD	ENERO					FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO					JUNIO			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1- ENVÍO Y REVISIÓN DE CAPÍTULO I Y ESBOZO METODOLÓGICO A ASESOR.																											
2- REAJUSTE DE CAPÍTULO I Y ESBOZO METODOLÓGICO POR ESTUDIANTE.																											
3- ENVÍO Y REVISIÓN CAPÍTULO I Y ESBOZO METODOLÓGICO A JURADO EVALUADOR.																											
4- REAJUSTE DE CAPITULO I Y ESBOZO METODOLÓGICO POR ESTUDIANTE.																											
5- ENVÍO Y REVISIÓN DE OBSERVACIONES DE CAPÍTULO I, ESBOZO METODOLÓGICO Y CAPÍTULO II A ASESOR.																											
6- REAJUSTE DE CAPÍTULO II POR ESTUDIANTE.																											
7- ENVÍO Y REVISIÓN DE OBSERVACIONES DE CAPÍTULO I, ESBOZO METODOLÓGICO Y CAPITULO II A JURADO EVALUADOR.																											

ACTIVIDAD	JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
8- ENVÍO Y REVISIÓN DE OBSERVACIONES DE CAPÍTULO I, ESBOZO METODOLÓGICO Y CAPÍTULO II A JURADO EVALUADOR.																											
9- REAJUSTE DE CAPÍTULO I, II Y III E INSTRUMENTOS POR ESTUDIANTE.																											

**CRONOGRAMA 2020.**

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO					MARZO				ABRIL				MAYO					JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
10- REAJUSTE DE CAPÍTULO I, II Y III E INSTRUMENTOS POR ESTUDIANTE.																										
11- ENVÍO Y REVISIÓN DE OBSERVACIONES DE CAPÍTULO I, II Y III E INSTRUMENTOS A ASESOR.																										
12- ENVÍO Y REVISIÓN DE REAJUSTE DE CAPÍTULO I, II Y III E INSTRUMENTOS A JURADO EVALUADOR.																										
13- REAJUSTE DE CAPÍTULO I, II Y III (2) INSTRUMENTOS POR ESTUDIANTE.																										
14- ENVÍO Y REVISIÓN DE REAJUSTES DE CAPÍTULO I, II Y III E INSTRUMENTOS A ASESOR.																										
15. ENVÍO Y REVISIÓN DE REAJUSTES (2) CAPÍTULO I, II Y III E INSTRUMENTOS A JURADO EVALUADOR.																										
16- REAJUSTE DE TESIS MIXTA A TESIS DOCUMENTAL POR ESTUDIANTE.																										
17- ENVÍO Y REVISIÓN DE TESIS DOCUMENTAL FINALIZADA A ASESOR.																										

SE ORIENTA FINALIZAR TESIS, COMO TRABAJO DOCUMENTAL.

