



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**“SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SU RELACIÓN CON EL
PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD
INSTITUCIONAL.” AÑO 2023.**

(ESTUDIO DE CASO, COLEGIO “EL ESPÍRITU SANTO” DE LA CIUDAD DE USULUTÁN).

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

PRESENTADO POR

ANTONIO JOSÉ GARCÍA GUEVARA

ASESORA

MARITZA RUIZ DE CAMPOS. PhD

MARZO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO

DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

SAN SALVADOR, MARZO DE 2024.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Emilia Josefina Alfaro de Artola
Presidente

Mtra. Patricia Concepción Alvarado López
Primer Vocal

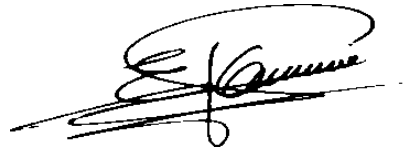
Mtro. José Julián Castillo
Segundo Vocal

Dra. Maritza Ruiz de Campos
Asesora

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día siete de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, COLEGIO “EL ESPÍRITU SANTO” DE LA CIUDAD DE USULUTÁN)”, presentado por el: LIC. ANTONIO JOSÉ GARCÍA GUEVARA, 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. EMILIA JOSEFINA ALFARO DE ARTOLA

Presidente



MTRA. PATRICIA CONCEPCIÓN ALVARADO LÓPEZ
1er. Vocal



MTRO. JOSÉ JULIÁN CASTILLO
2do. Vocal



LIC. ANTONIO JOSÉ GARCÍA GUEVARA
Sustentante

DEDICATORIAS

Me gustaría dedicar esta Tesis a mi familia, a Dios todopoderoso y a persona muy especial.

Para mis padres Antonio Ysabel García y Laura Yaneth de García, por su comprensión y ayuda en todo este proceso de formación profesional. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos Alejandro García y Lourdes García por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A mi abuelita María Lourdes de Guevara por sus oraciones para que este proceso se lleve a cabo según la voluntad de Dios.

A una persona muy especial Diego Alfaro a él especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por ser tal y como es. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente él me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecido.

A todos ellos.

Muchas gracias de todo corazón.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios y a la Santísima Virgen María por la bendición de culminar mis estudios con éxitos. Hoy me queda claro que con Fe grandes cosas vienen para mi profesional.

No puedo dejar externar mis más sinceros agradecimientos a mi asesora, Maritza Ruíz de Campos. PhD. Por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador. Ella me ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como investigador.

Asimismo, agradecer al equipo de la Universidad Pedagógica, encargados de darle vida a la Unidad de Postgrados, especialmente a Lcda. Rebeca Ramos de Caprile y Lcda. Claudia Pocasangre, por ser una guía en todo este proceso, quienes se caracterizaron por brindar en todo momento un trato fraterno, cordial y humano.

Brindo mis agradecimientos a los respetables miembros del Jurado Evaluador: Mtra. Emilia Josefina Alfaro de Artola, Mtra. Patricia Concepción Alvarado y Mtro. José Julián Castillo; quienes mostraron también un trato humano y muy profesional en cada intervención realizada a largo de este proceso de Tesis.

Estaré eternamente agradecido con mis amigos, Diego Alfaro y Nancy Cortez. Para mí son los mejores compañeros que se pueden tener, me han ayudado en momentos muy críticos de la Tesis. Los considero como dos de mis mejores amigos y estoy orgulloso que ellos también me consideren a mi digno de poseer su amistad. No todo el mundo puede decir lo mismo de sus compañeros de trabajo. Soy un hombre afortunado.

A todos ellos. Muchas gracias de todo corazón.

RESUMEN

Esta tesis de maestría examinó la importancia del sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y un estudio de caso en el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután, se analizaron las prácticas pedagógicas de los docentes a través de la supervisión e innovación de la gestión educativa utilizadas por la dirección y el equipo docente, y su efecto para lograr la efectividad institucional.

La recolección de datos fue obtenida mediante la aplicación de la encuesta, la observación de clase, un grupo focal y una entrevista; los resultados fueron analizados, interpretados y categorizados para obtener la mayor información confiable y sustentar así la investigación, la cual fue realizada con un enfoque mixto. La información se recopiló por medio de la experiencia de los participantes en estudio; estos posibilitaron el logro de los objetivos planteados. Los resultados del estudio brindan información que sostiene que un sistema de innovación de la gestión educativa desempeña un papel fundamental en los procesos de supervisión docente, ya que permite a la institución establecer metas claras, identificar los recursos necesarios y diseñar estrategias para lograr la efectividad institucional.

En resumen, el estudio proporciona una base teórica y empírica sólida para respaldar la implementación de un sistema de innovación de la gestión educativa. Los resultados resaltan la importancia de realizar constantemente procesos de supervisión docente, que sirvan como un acompañamiento pedagógico para los docentes. Al hacerlo, la institución puede mejorar la calidad de la educación que brinda y, en última instancia, contribuir para lograr la efectividad institucional y que esta sea calificada y competitiva.

Palabras clave: *sistema de innovación, gestión educativa, supervisión docente, efectividad institucional.*

ABSTRACT

This master's thesis examined the importance of the educational management innovation system, its relationship with the teacher supervision process and its impact on institutional effectiveness. Through an exhaustive review of the literature and a case study at Colegio "El Espíritu Santo" Usulután, the pedagogical practices of teachers were analyzed through supervision and innovation in educational management used by the administration and the teaching team, and their effect on achieving institutional effectiveness.

Data collection was obtained through the application of the survey, classroom observation, a focus group and an interview; the results were analyzed, interpreted and categorized to obtain the most reliable information to support the research, which was conducted with a mixed approach. The information was gathered through the experience of the participants in the study; these made it possible to achieve the objectives set. The results of the study provide information that sustains that a system of innovation in educational management plays a fundamental role in the processes of teacher supervision, since it allows the institution to establish clear goals, identify the necessary resources and design strategies to achieve institutional effectiveness.

In summary, the study provides a solid theoretical and empirical basis to support the implementation of an educational management innovation system. The results highlight the importance of constantly carrying out teacher supervision processes, which serve as a pedagogical accompaniment for teachers. By doing so, the institution can improve the quality of the education it provides and, ultimately, contribute to achieve institutional effectiveness and make it qualified and competitive.

Key words: *innovation system, educational management, teacher supervision, institutional effectiveness.*

Índice

Presentación	i
Introducción	ii
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Definición o planteamiento del estudio	20
1.3 Enunciado del problema	25
1.4 Objetivos de la Investigación	25
1.4.1 Objetivo General	25
1.4.2 Objetivos específicos	25
1.5 Establecimiento de hipótesis	25
1.5.1 Hipótesis General.....	25
1.5.2 Hipótesis específica	26
1.6 Sistema de Variables.....	26
1.7 Establecimiento de preguntas de investigación y categorías de análisis	27
1.7.1 Preguntas de investigación	27
1.7.2 Categorías	27
1.8 Justificación del estudio.....	31
1.9 Alcance y limitaciones del estudio	32
1.9.1 Alcances	32

1.9.2 Limitaciones	33
Capítulo II. Marco Teórico	35
2.1 Enfoque histórico	35
2.1.1 Evolución y desarrollo de los sistemas de innovación y gestión educativa	35
2.1.2 Evolución y desarrollo de la supervisión docente	39
2.1.3 Evolución del desarrollo y efectividad institucional	40
2.2 Fundamentos teóricos	43
2.2.1 Desarrollo conceptual de la innovación y gestión educativa	43
2.2.2 Ámbitos de innovación	44
2.2.3 Tipos de innovaciones educativas.....	45
2.2.4 Tipos de gestión educativa.....	47
2.2.5 Liderazgo transformacional	50
2.2.6 Tipos de sistemas de innovación educativa	53
2.2.7 Sistema de supervisión escolar.....	54
2.2.8 Modelo de supervisión	56
2.2.9 Modelos de innovación pedagógica	57
2.2.10 Funciones de la supervisión escolar.....	59
Capítulo III. Metodología	60
3.1 Tipo de investigación	63
3.2 Método	64
3.3 Participantes.....	65

3.3.1 Población	65
3.3.2 Muestra.....	66
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	67
3.4.1 Técnicas	67
3.4.2 Instrumentos	68
3.5 Estrategia de análisis de datos	69
Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados	70
4.1 Análisis e interpretación de los instrumentos de investigación.....	70
4.1.1 Resultados de instrumentos cuantitativos	72
4.1.2 Resultados de los instrumentos cualitativos	145
4.2. Discusión de resultados por objetivos de la investigación.....	161
4.3 Análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos según variables y categorías.....	177
Capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora.....	180
5.1. Conclusiones.....	180
5.2 Propuesta de mejora	187
Bibliografía.....	207
Anexos.....	211
Anexo 1. Ubicación del Colegio El Espíritu Santo de Usulután.....	211
Anexo 2. Guía de entrevista a directora y subdirectora	213
Anexo 3. Guía de grupo focal para docentes.....	215
Anexo 4. Cédula de encuesta para estudiantes.....	217

Anexo 5. Guía de observación de clases.....	221
Anexo 6 Análisis e interpretación de resultados de grupos focales.....	224
Anexo 7 Análisis e interpretación de resultados de entrevista	267
Anexo 8 Matriz de consistencia	290
Anexo 9 Cronograma de actividades	293

Presentación

La investigación que se realizó hace referencia al objeto de estudio sobre el sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional, la que está diseñada bajo un enfoque mixto, es decir que busca abordar el objeto de estudio de forma cuantitativa y cualitativa; donde los sujetos de estudio fueron la directora, subdirectora, docentes activos y estudiantes de tercer ciclo y bachillerato del Colegio El Espíritu Santo, Usulután.

La investigación permitió construir un contexto a partir de la recolección de información y dar respuesta a los objetivos planteados. De esta manera, se vuelve importante conocer la relación existente entre el sistema de innovación de la gestión, supervisión docente y efectividad institucional como un objeto de relevancia en la administración de la educación.

Con los hallazgos cualitativos y los resultados cuantitativos que se pretendió encontrar se logró concluir aspectos que aportaron para mejorar la calidad educativa en el centro, así como también definir recomendaciones que permitieron innovar en el sistema de la gestión educativa a partir de la propuesta como aporte fundamental.

Así también se buscó fortalecer el proceso de supervisión docente para el equipo directivo y comité de evaluación; potenciando el desempeño pedagógico de los docentes en el aula, y así lograr el cumplimiento de metas y objetivos tanto individuales como colectivos, incrementando la efectividad institucional y la calidad en los servicios educativos que ofrece el centro educativo, sin olvidar que el estudiantado será uno de los principales beneficiados; ya que son estos quienes se vuelven protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje, convirtiéndose en profesionales de éxito.

Introducción

La innovación en educación ahora es imprescindible, y es concebida como el proceso de aprender y hacer las cosas diferentes, en educación aprender haciendo, lo que conllevó a procesos educativos distintos que le apuesten a la calidad educativa y al aprendizaje significativo. Esto permitió que las instituciones educativas fortalezcan las prácticas pedagógicas y los procesos de gestión institucional, generando así una calidad educativa por excelencia, y finalmente enriquecer los aprendizajes y las competencias de los estudiantes.

Por su parte el sistema de gestión educativa es aquel que se encarga de la mejora continua, de los procesos administrativos y la relación con el estudiantado y personal docente, esto quiere decir que contar hoy en día con un sistema de gestión educativa garantiza una mayor organización en el día a día de la institución, para optimizar el desempeño de la dirección, el rendimiento del personal docente e incluso la calidad de la enseñanza que recibe el estudiantado.

Bajo ese sentido, la investigación diseñada que aquí se presenta se nominó: “Sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional”. La cual tuvo como objetivo analizar la importancia de la implementación de un sistema de innovación educativa y su efectividad institucional en relación con el proceso de supervisión docente del Colegio El Espíritu Santo, ubicado en Usulután; y a su vez definir estrategias que permitieron garantizar que la institución brinde servicios educativos de calidad.

La investigación se llevó a cabo a partir de un enfoque de investigación mixto, en el que participaron sujetos claves durante la administración de instrumentos; y mediante su análisis e interpretación se construyeron hallazgos cualitativos y resultados cuantitativos que permitieron analizar el fenómeno y a su vez dar respuestas a los objetivos planteados.

Siendo así que el trabajo que se presenta contiene las partes siguientes:

Capítulo I: planteamiento del problema, está conformado por los antecedentes del objeto de estudio, la definición o planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis, preguntas de investigación, la justificación, finalmente los alcances y limitaciones.

Capítulo II: marco teórico, donde se desarrolla el enfoque histórico del tema de investigación relacionado con la evolución y desarrollo del sistema de innovación de la gestión educativa, evolución y desarrollo de la supervisión y efectividad institucional; y los fundamentos teóricos del objeto de estudio.

Capítulo III: la metodología, este apartado, define el método de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos a utilizar; y la estrategia para la recolección y análisis de los hallazgos cualitativos y los resultados cuantitativos.

Capítulo IV: se presenta el análisis de toda la información recopilada de cada uno de los participantes, así como también, la interpretación de esta, además de los principales hallazgos relacionados con los objetivos y las preguntas de investigación.

Capítulo V: Contiene las conclusiones y la propuesta de mejora del tema de investigación. Cada conclusión y propuesta de mejora parte de los objetivos planteados al inicio del estudio. Los análisis realizados pretendían describir y sintetizar las respuestas de las unidades de análisis quienes fueron partícipes de las técnicas empleadas.

Asimismo, el trabajo contiene la bibliografía que permite la referenciación y las bases teóricas del objeto de estudio ; así como los respectivos anexos, con el fin que los diferentes resultados que se encontrarán en la investigación sirvan para proponer un modelo de gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para mejorar las prácticas pedagógicas de una manera más efectivas en la gestión, todo ello serán elementos para el diseño de una herramienta que guie la dirección, subdirección, personal docente y estudiantado en la toma de decisiones y la calidad de la supervisión educativa bajo un sistema innovador.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Teóricamente a nivel histórico, sociedad y educación deberían estar en una relación convergente donde los cambios en el primer ámbito se reflejen en el segundo, siendo así que, hasta mediados del siglo pasado en América Latina, esta relación funcionaba bastante bien, sobre todo porque las sociedades eran muy estables y cambiaban muy lentamente. Mientras en la realidad actual, la sociedad se caracteriza por cambios vertiginosos latentes en el orden tecnológico y sociocultural frente a la globalización y el uso estratégico de la información y el conocimiento. Estas características de la sociedad del siglo XXI han creado la necesidad de una educación basada en necesidades integrales, que aún no se ha afianzado en América Latina, a pesar de los múltiples esfuerzos de organizaciones y gobiernos (Ríos Cabrera et al., 2020).

Por tanto, es indiscutible plantear que la educación es indispensable para que una sociedad se desarrolle, esto se debe a los constantes cambios que se viven hoy en día, desde lo tecnológico hasta el contexto social y cultura. Y es así, como la educación también ha presentado cambios en su forma de concebirse en el centro educativo, por ello es importante superar estereotipos de una educación tradicional y luchar por una educación innovadora y competente, es lo que se busca con el objeto de investigación.

El termino innovación es muy complejo y ha sido una de las razones por las cuales se plantea el estudio, ya que, a través de los años por organizaciones e instituciones educativas, la innovación ha tenido distintos abordajes, lo que conlleva a reconocer algunas valoraciones que se dan en el medio y que difieren de lo que a innovación educativa se refiere.

Gros y Lara (2009) definen la innovación como el proceso de creación de conocimientos, productos y procesos nuevos, el cual conforma una parte esencial del trabajo de las organizaciones ya que es un valor imprescindible para la sociedad del siglo XXI.

Es importante, a partir de la definición, reconocer que la innovación es concebida como la aplicación de nuevo conocimiento, habilidades, destrezas y competencias que ofrecen las instituciones educativas; y en este caso el Colegio El Espíritu Santo, como objeto de estudio se buscó mejorar y fortalecer sus políticas, acciones, líneas estrategias, servicios educativos, calidad en la enseñanza, entre otros, que le apuesten a la calidad educativa, lo que estaría concentrándose en la ruta para abordar la innovación educativa en el centro.

En este sentido, la innovación educativa se convierte en un factor clave que garantiza valor al aprendizaje. Según, la UNESCO (2014), aborda la innovación educativa como “un acto deliberado y planificado de solución de problemas, para lograr mayor calidad en los aprendizajes, superando lo tradicional, trascendiendo el aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos” (p. 3).

Lo dicho anteriormente, resalta y permite comprender que la innovación educativa permite la implementación oportuna de un cambio directo y significativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiantado. Estas innovaciones van desde incorporar nuevas metodologías de enseñanza, materiales que propicien el aprendizaje significativo, la innovación de contenidos, la actualización de los contextos académicos implicados en la enseñanza y apostándole a la gestión educativa que garantice la efectividad institucional.

Asimismo, los docentes tienen la percepción de que la innovación educativa es todo lo relacionado con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se evidencia el desconocimiento sobre los procesos de innovación educativa. Por otra parte la situación educativa en El Salvador en los años de 1980 era muy inestable, no era una prioridad para el Estado, porque la guerra civil estaba en curso en ese momento, pero fue tomando auge y retomado para los procesos educativos.

La educación, en ese tiempo se vio afectada enormemente por la guerra civil, que se desarrolló entre 1980 a 1992, a partir de ese contexto el Ministerio de Educación ha gestionado e implementado políticas para dar respuesta a esa situación con diferentes planes

educativos, en busca de potenciar la formación docente basada en lineamientos de gestión educativa y ambientes para la enseñanza aprendizaje apoyados en el uso de recursos tecnológicos, procesos metodológicos en el aula, que promuevan cambios en el aula y en el centro educativo y generen la efectividad institucional de los mismos. En este sentido la importancia de la innovación educativa se refleja históricamente en dos documentos del Ministerio de Educación:

El primero es el Plan El Salvador Educado, el cual aborda el desafío de contar con docentes de calidad en la escuela con la esperanza de que el estudiantado sea educado por docentes dedicados y competentes para brindar una buena educación, en la que la innovación sea parte de los procesos en el aula, que demuestren su pertinencia e importancia para el Sistema Educativo Nacional.

El segundo documento, es el Plan Nacional de Educación en Función de la Nación, gestión 2014-2019, en el que se plantea el Eje 7, definido como generación y fortalecimiento de condiciones para la creación de conocimientos e innovación.

Ambos planes educativos han incidido en la innovación educativa de los centros; y el beneficio ha sido de forma directa, en la formación docente y en sus prácticas pedagógicas a nivel nacional, dirigido a quienes laboran en centros educativos públicos o privados. Al mismo tiempo, se han beneficiado los estudiantes de bachillerato del país, brindando un referente de innovación en TIC, dispositivos móviles, desarrollo de proyectos de aula y artes escénicas, adoptando la innovación como una herramienta más de enseñanza y aprendizaje que incide en la calidad de los aprendizajes significativos de los jóvenes.

Los antecedentes aquí planteados permitieron reafirmar que el surgimiento del término efectividad institucional, el cual es latente en los centros educativos; y que este se entiende como el nivel de logros institucionales alcanzados, logros de aprendizaje, que se generan al interior del centro escolar, así como el nivel de satisfacción de la comunidad escolar.

Por otra parte, también fue de interés identificar los procesos y los mecanismos que se generan en ese proceso de gestión como lo son las prácticas pedagógicas, que tiene que ver en como el docente se desempeña en el aula, la supervisión docente y el acompañamiento que merece recibir un docente para mejorar su labor, el tipo de administración que realiza la directora del colegio, en el estilo de gestión y si está ligado a un tipo de liderazgo, el desempeño escolar que es el rendimiento académico de los estudiantes, la gestión pedagógica y curricular que tiene que ver con los procesos de enseñanza aprendizaje, el desarrollo profesional que se refiere la formación constante que deben recibir los docentes, los recursos con los que se cuentan que deben servir para generar innovación educativa y apoyo al estudiantado para el logro de los objetivos basados en la calidad educativa.

La calidad educativa tiene como criterio sustancial la valoración y la eficacia. Según autores como Perlacios esta permanece reflejada en los logros de aprendizaje alcanzado por los estudiantes en función a criterios y estándares nacionales e internacionales (Perlacios, 2014, p.13). En ese sentido, la eficacia está directamente relacionada con los procesos de supervisión, acompañamiento y monitoreo al sistema educativo, a través de las dependencias descentralizaciones que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) procura y proporciona a los docentes de aula, con la intención de mejorar la efectividad institucional.

Dicho de otra manera, la educación de calidad permite a los estudiantes de los diferentes niveles educativos obtener mejores conocimientos, tomar decisiones oportunas, además de despertar el interés por el proceso de enseñanza y aprendizaje que les garantice el logro de competencias en los distintos niveles de escolaridad, y es aquí donde históricamente se ha requerido el sistema de supervisión docente.

Los procesos de acompañamiento como la supervisión docente, monitoreo e inducción son esenciales en el desarrollo para el proceso de enseñanza y aprendizaje, sin estos

elementos, el docente en el aula tiene dificultades en los procesos educativos (Gonzales, 2014).

Siendo así, como la investigación que se desarrolló abordó la problemática del sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional, que hoy en día es de mucho significado en los centros educativos.

La relevancia del estudio, así como su importancia, radicó en que su abordaje histórico proporciona información sustancial sobre las características del sistema de innovación de gestión educativa, su relación con la supervisión docente en el colegio; en el entendido de que estos componentes del proceso educativo condicionan la efectividad institucional y el trabajo del docente en el aula; y por ende la pertinencia didáctica del proceso de enseñanza y aprendizaje, repercutiendo determinadamente en logros significativos del estudiantado (Orellana, 2014).

Por otra parte, el logro de los aprendizajes se determinó, sin lugar a dudas por diferentes factores entre los cuales se pueden mencionar: el ritmo de aprendizaje del estudiantado, los contenidos educativos que se imparten en cada una de las asignaturas, los recursos tecnológicos usados en el aula, si son oportunos para propiciar un clima de aprendizaje en el aula y la mediación del docente en todo el proceso formativo.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

Hoy en día, las instituciones educativas privadas enfrentan múltiples problemas y uno de los más apremiantes es la falta de políticas y acciones educativas que propicien la creación de espacios adecuados para que el docente ejerza en forma articulada y proporcionada las funciones académicas que competen a su labor profesional, y su desempeño sea en base a indicadores de la calidad educativa.

Razón por la cual, la investigación se realizó en el Colegio Espíritu Santo de Usulután; el cual tiene un recorrido prestigioso basado en la calidad educativa y rigurosa enseñanza y aprendizaje integral, que deriva desde su modelo educativo académico y religioso. Sin embargo, actualmente enfrenta múltiples problemas en aspectos como la aplicación de métodos enseñanza apegados a la innovación educativa, y la falta de la supervisión docente que son elementos carentes de la efectividad institucional actual, y que aún se tiene la percepción que, por ser una institución privada, todo camina bien y que se cuenta con los recursos tecnológicos para propiciar un aprendizaje significativo en el estudiando, siendo ese el desafío.

Lo antes destacado, conllevó a realizar la investigación, que tuvo un impacto en el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, ya que abordó diferentes problemas para determinar los retos y desafíos en aspectos como conllevar a docentes a un excelente desempeño, estudiantado formado en indicadores de la calidad educativa, educación inclusiva, darle seguimiento al docente, medir la satisfacción del personal docente, evaluar la deserción escolar, ampliar los recursos tecnológicos existentes, aplicar sistemas de innovación educativa, mejorar la supervisión docente y lograr la efectividad institucional, son los elementos que han surgido de interés en la investigación.

Todos estos indicadores permitieron abordarlos en la investigación desde la concepción de colegio privado; desafíos que se trataron a través de la gestión educativa. Por tal razón se llevó a cabo este proceso investigativo, para dar una respuesta oportuna y profesional al colegio y así aportarle a la efectividad institucional.

Por lo tanto, la práctica de un sistema de innovación de la gestión educativa está altamente influenciada por la supervisión docente y la efectividad institucional, es la perspectiva de la investigación aquí diseñada.

Es por ello, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), reconoce el compromiso de las instituciones y, por ende, de los

docentes, con las siguientes líneas de acción indicativas de las competencias que un docente debe asumir y desarrollar en su desempeño laboral: promover, generar y divulgar el conocimiento mediante la investigación, difundir los valores culturales de la sociedad, mejorar la formación del personal docente, no sólo en su ciencia, disciplina o arte, sino también en el campo de las ciencias de la educación, utilizando métodos educativos innovadores que fomenten competencias para el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en grupos, aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones con fines educativos, principalmente evaluar la comprensión del estudiantado, así como las habilidades, prácticas individuales y grupales, son elementos también de la gestión educativa.

Al mismo tiempo, también fue de suma importancia analizar la relación que existió entre la gestión educativa, supervisión docente y la efectividad institucional en el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután, analizar las responsabilidades que recaen en la directora de la institución, como líder en el centro, dado que es la directora quien coordina las decisiones relacionadas con las actividades de gestión educativa.

La investigación adquirió como finalidad analizar el sistema de innovación de la gestión educativa en el contexto de la educación inclusiva y su relación con el proceso de supervisión docente para lograr la efectividad institucional en el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután; siendo así como el sistema de innovación de la gestión educativa que presenta actualmente el colegio no es el funcional ante la efectividad institucional, y es lo que a partir de la investigación, se asumió como objetivo central la búsqueda constante de la mejora continua y los estándares en los diferentes niveles que ofrece, trabajando en conjunto, con los maestros, estudiantado y padres de familia.

En la actualidad, los procesos de innovación de la gestión educativa que efectúa el colegio se hacen con base a un diagnóstico de necesidades institucionales que se elaboran cada año, los cuales son retomados en el Plan Escolar Anual (PEA), la ejecución de estos se realizan en coordinación con la administración y los coordinadores de nivel, quienes

manifiestan las necesidades más apremiantes de la institución de acuerdo al nivel que atienden.

Además, la institución cuenta con su equipo de supervisión, quienes son los encargados de monitorear y evaluar los procesos pedagógicos en sus diferentes dimensiones, no omitiendo los lineamientos emanados por el MINEDUCYT para los centros educativos, sin embargo hay que mejorar el sistema bajo elementos innovadores que conlleven a mejorar la práctica docente.

El equipo de supervisión tiene como finalidad garantizar el rendimiento académico y administrativo de los docentes quienes son los responsables de preparar la planificación didáctica que deriva de un currículo, aplicando metodologías interactivas, aprendizaje cooperativo, aprendizaje basado en competencias, aprendizaje a través del juego, entre otros; estas metodologías buscan en el estudiantado un aprendizaje significado y duradero como lo establece la responsabilidad didáctica y pedagógica de un docente.

De manera que, lo que se pretendió es lograr una educación transformadora, y para ello es necesario superar el modelo de enseñanza tradicional por un innovador, ya que desde hace varios años numerosos aspectos y procesos han ido cambiando garantizando un mejor proceso de enseñanza aprendizaje.

En este sentido, la investigación y la innovación han sido claves para modificarlos en función de las necesidades de la comunidad educativa del Colegio El Espíritu Santo, ya que su objetivo es ofrecer una educación integral de calidad y en principios de la Congregación de Hermanas Franciscanas de Inmaculada Concepción (HFIC) anunciar el evangelio a todos los confines del mundo, realizando la misión educativa desde la pedagogía de Jesús teniendo como objetivo la formación integral de las personas, así mismo se pretendió que con la labor educativa de las HFIC, se dé respuesta a las exigencias de la Iglesia, a los cambios del mundo actual y los retos de la realidad bajo la espiritualidad de San Francisco de Asís y de María Santísima.

Además, el papel innovador de las instituciones católicas, es a través de una formación ecuménica, es decir que se promueve la unidad entre todas las iglesias cristianas, con una acción pedagógica a partir de una visión cristiana y del mundo, realizada por la Iglesia con el fin de lograr la formación integral de la persona de manera que cada niño, adolescente o joven se desarrolle armónicamente sus condiciones físicas, morales e intelectuales, lo que conlleva al abordaje de la investigación como un caso de gestión educativa.

Por lo tanto, bajo el modelo educativo del colegio, es necesaria la implantación de proyectos de innovación educativa y así obtener beneficios en el colectivo de docentes, estudiantes y padres de familia del centro educativo.

Sin embargo, en la actualidad algunos docentes tienen miedo al cambio y salir de lo tradicional, además, la falta de recursos tecnológicos, la ausencia de líderes, entre otros aspectos, frena las inquietudes por implantar proyectos innovadores, que garanticen una mayor efectividad institucional.

La investigación pretendió determinar como la educación puede ser de mayor calidad partiendo del sistema de innovación basado en la gestión educativa que permita mejorar la supervisión docente y que se logre la efectividad institucional, lo que significa que para este caso la investigación pretende analizar la situación de la institución referente al tema de innovación educativa, supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional.

Estos procesos administrativos y académicos que se ejecutan en el colegio permitieron identificar la efectividad o la no efectividad como resultado de los procesos pedagógicos y didácticos por parte del personal docente en el aula y con la debida supervisión se podrán mejorar los resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje, para luego elaborar lineamiento y programas de refuerzo escolar, a través del aprendizaje cooperativo, ofreciendo una respuesta inclusiva y tratando de nivelar a aquellos estudiantes que presenten mayor dificultad dentro de su proceso educativo y así lograr los indicadores de la calidad educativa a partir del sistema de gestión.

1.3 Enunciado del problema

¿Cómo es el sistema de innovación de la gestión educativa y su relación con el proceso de supervisión docente en la efectividad institucional del Colegio El Espíritu Santo de Usulután?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar la implementación de un sistema de innovación educativa y su efectividad institucional en relación con el proceso de supervisión docente del Colegio El Espíritu Santo de Usulután de abril a noviembre de 2023.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.
- b) Determinar la incidencia que presenta el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo.
- c) Valorar la importancia de un modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.

1.5 Establecimiento de hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

“La implementación de modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva incide significativamente en la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente en el Colegio El Espíritu Santo Usulután de Usulután”.

1.5.2 Hipótesis específica

H1: Las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad institucional influyen significativamente en el proceso de supervisión docente.

HO: Las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad institucional no influyen significativamente en el proceso de supervisión docente.

H2: El sistema de innovación incide significativamente en la práctica educativa de los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.

HO: El sistema de innovación no incide significativamente en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.

1.6 Sistema de Variables

Tabla 1. Operacionalización de Sistema de Variables

V.I Modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva	V.D Efectividad institucional y el proceso de supervisión docente
X1: Efectividad institucional	Y1: Proceso de supervisión docente
Indicadores:	Indicadores:
- Misión institucional	- Planificación didáctica
- Visión institucional	- Metodologías didácticas
- Plan estratégico	- Estrategias pedagógicas

X2: Sistema de innovación	Y2: Práctica educativa
Indicadores:	Indicadores:
- Aprendizaje significativo	- Calidad en el aula
- Gestión escolar	- Liderazgo pedagógico
- Innovación escolar	- Clima escolar

Fuente: Elaboración propia.

1.7 Establecimiento de preguntas de investigación y categorías de análisis

1.7.1 Preguntas de investigación

a) ¿Cuál es la importancia de implementar un modelo de innovación educativa, basado en la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente en el Colegio El Espíritu Santo de Usulután?

b) ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente?

c) ¿Cómo es la incidencia del sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para establecer una propuesta que sirva de herramienta para mejorar la supervisión docente?

1.7.2 Categorías

1.7.2.1 Sistema de innovación educativa

En 1983 Nichols definió la innovación como aquella "idea, objeto o práctica percibida como nueva por un individuo o individuos, que intenta introducir mejoras en relación a los

objetivos deseados, que por naturaleza tiene una fundamentación, y que se planifica y delibera elementos de análisis distintos" (Nichols, 1983, p. 4). La innovación educativa es un proceso que implica un cambio en la enseñanza y busca mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se basa en la incorporación sistemática y planificada de prácticas transformadoras en el ámbito educativo.

1.7.2.2 Efectividad institucional

La efectividad institucional se refiere al grado en que una institución logra cumplir con su misión y alcanzar los resultados deseados de acuerdo con su plan estratégico y sus diferentes proyectos y programas de acciones (Grossman, G & Duncan, M 1989, p.36), es decir que la efectividad institucional es el proceso de articular la misión, fijar metas y usar los datos para realizar evaluaciones, supervisiones, mejoramientos en un ciclo continuo de fijación de metas y planificación para el desarrollo de centro; y así garantizar el proceso de enseñanza ya aprendizaje de calidad.

1.7.2.3 Supervisión docente

La supervisión docente es una actividad de servicio y asistencia que tiene como objetivo apoyar a los educadores en su labor educativa. Asimismo, López (2012), define la supervisión educativa como un proceso continuo y dinámico, cuyo objeto primordial es contribuir al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje de una organización educativa, por medio de un plan de acción desarrollado mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas (p. 203).

1.7.2.4 Sistema de innovación

Consiste en la innovación del proceso de enseñanza y aprendizaje relacionado con la calidad educativa. Por su parte Imbernón (1996) expone que:

“Es una actitud, un proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica” (p. 115).

Estas innovaciones buscan mejorar la calidad del proceso educativo, aportar valor, relevancia y potenciar el desarrollo del estudiantado que es el principal protagonista en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.7.2.5 Práctica educativa

Es la forma en que los educadores llevan a cabo su labor y se relaciona con las acciones, estrategias y métodos utilizados para facilitar el proceso de enseñanza y promover el aprendizaje del estudiantado, las estrategias de enseñanza son “procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en el estudiantado” (Díaz Barriga y Hernández, 2002: p 141); por tanto, son medios o recursos para ajustar el apoyo pedagógico en el aula.

1.7.2.6 Modelo de gestión

Los modelos son claves para llevar acciones acertadas y consolidar un buen desenvolvimiento académico en los estudiantes. La gestión educativa para Martínez (2012) es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente, y los objetivos de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone a manera de lograr lo que se desea (p. 87).

1.7.2.7 Modelo de innovación educativa

Los modelos de innovación educativa demandan un cambio de paradigma, el manejo de herramientas tecnológicas de última generación, la utilización de recursos ya existentes de manera efectiva. Según Martínez (2008), la innovación es el deseo y la acción que mueven a un profesor, a una profesora o a un colectivo de profesores/as, a intentar realizar mejoras en su práctica profesional con la finalidad de conseguir la mejor y más amplia educación para el estudiantado (p. 65).

1.7.2.8 Proceso de supervisión docente

Es una función de la administración del centro educativo, que implica esencialmente funciones de asesoría, seguimiento y acompañamiento docente dirigidas a la formación continua, humana y profesional del personal docente. Según Esteban (2019) consiste en llevar a cabo una inspección planificada, continuada, cíclica e integral de los procedimientos organizativos y didácticos de los centros y de las aulas por profesionales cualificados y con autoridad para mejorar la práctica docente en el aula (p. 89).

1.7.2.9 Prácticas pedagógicas

Son las diversas acciones que el docente ejecuta para permitir el proceso de formación integral en el estudiantado. La práctica pedagógica como interacción, según Zabala (2008) la define como: “Las prácticas pedagógicas del docente serán las que finalmente contribuyen al desarrollo de las competencias cognitivas, las que posibiliten a los educandos una significativos y comprensión de los conocimientos, interacciones con sus pares y el desarrollo de la autonomía” (p.38).

1.8 Justificación del estudio

La educación es una herramienta para el desarrollo de las personas y la sociedad, en este sentido abordar la administración de la educación es un reto y un desafío, lo que conllevó a plantear la investigación que buscó documentar o encontrar una alternativa en la construcción de un modelo para la gestión e innovación educativa que le apueste a la mejora de los aprendizajes del estudiantado, para este caso en el “Colegio El Espíritu Santo” Usulután.

Bajo este sentido, fue de importancia abordar en la investigación el sistema de innovación educativa y su efectividad institucional en relación con el proceso de supervisión docente del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután, que se ha delimitado en el tiempo de abril a noviembre de 2023; asimismo el objeto de estudio buscó identificar las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el colegio, para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente; y con ello determinar la incidencia que presenta el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece.

El colegio como una institución privada necesita retomar un nuevo liderazgo que le apueste a la gestión educativa y la efectividad institucional, donde se lidere con capacidad y preparación técnica adecuada, actitud por la mejora continua, compromiso, supervisión docente; ya que a través de estos procesos se generaran aprendizajes significativos en el estudiantado.

La investigación conllevó a determinar hallazgos cualitativos y cuantitativos, que sirvieron para determinar los avances, retos y desafíos que debe enfrentar el colegio, donde se beneficien los docentes con un excelente desempeño, estudiantado con calidad educativa, formación con enfoque de educación inclusiva, seguimiento docente, medición de la satisfacción del personal docente, evaluación de la deserción escolar y ampliar los recursos tecnológicos.

Asimismo, la investigación también conllevó a plantear respuestas a las necesidades en las áreas administrativas, académicas y pedagógicas, las cuales carecen de un sistema de

innovación de la gestión educativa, que permita mejorar el desempeño docente a través de un proceso de supervisión pertinente, todo lo antes planteado será lo que contendrá el diseño del modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas, que será producto de la investigación.

Se considera que el estudio tuvo viabilidad, trascendencia e importancia para el colegio y para la sociedad, porque sus hallazgos y conclusiones sirvieron para reorientar la estrategia de la supervisión educativa, la misma que permitió mejorar la labor docente y por consecuencia incrementar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes, contribuyendo así en su formación personal y profesional, y la efectividad institucional del centro.

Los beneficiados con la investigación fueron la dirección, personal docente, estudiantado del colegio, ya que está aportó un conocimiento actualizado sobre la real situación y posibles relaciones entre la gestión educativa, supervisión docente y efectividad institucional.

Además, el estudio brindó un aporte importante para la dirección institucional en la toma de las decisiones oportunas y aplicarlas con toda la comunidad educativa y de esta manera lograr implementar estrategias de innovación educativa.

Desde este punto de vista, la investigación constituyó un trabajo académico innovador porque se centrará parte de su proceso investigativo, en develar la importancia de la implementación de un sistema de innovación educativa en la efectividad institucional y su relación con la supervisión docente que realiza el centro educativo seleccionado, y así dar cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación.

1.9 Alcance y limitaciones del estudio

1.9.1 Alcances

- a) La propuesta para la implementación de un sistema de innovación educativa, efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.

- b) La identificación de las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.
- c) El análisis sobre la incidencia que tiene el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el colegio.
- d) La propuesta del diseño de un modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa del colegio.
- e) La investigación cumplirá con los elementos metodológicos de un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo) que conllevará a construir resultados que reflejen la identificación de los lineamientos para el sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional.
- f) La identificación y diseño de acciones para la mejora de las estrategias pedagógicas en la labor del docente en el aula y mejoramiento del sistema de supervisión.

1.9.2 Limitaciones

- a) La investigación no pretende realizar una evaluación comparativa sino plantear la relación que existe entre el sistema de innovación educativa en los procesos de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional.
- b) La utilidad de los resultados de la investigación no dependerá del investigador, sino del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután.
- c) La decisión de aplicar los resultados obtenidos de la investigación queda a decisión del equipo directivo de la institución.

- d) Las estrategias creadas en el documento no aplicarán a otras instituciones educativas del país, sin la debida adecuación a la realidad que se presente.
- e) No existe una investigación similar realizada en el departamento para tomar como referencia
- f) La propuesta de mejora será presentada como una herramienta de la cual la institución podrá hacer uso; sin embargo, como investigador no se podrá implementar, sino quedará a disposición de la dirección administrativa del colegio.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Enfoque histórico

2.1.1 Evolución y desarrollo de los sistemas de innovación y gestión educativa

a) Sistemas de innovación

Un sistema de innovación es una estrategia que busca desarrollar los componentes clave que impulsan la creación y consolidación de sistemas básicos de innovación en las instituciones educativas. Esto ayuda a comprender la interrelación de actores en un territorio, incluyendo organizaciones e instituciones que interactúan en la generación, difusión y uso de la innovación, por ser un proceso o producto nuevo o mejorado que resulta de la incorporación de conocimientos nuevos o existentes, y su evolución es de forma no lineal, puesto que requiere una intensa comunicación y colaboración entre diferentes actores y entidades.

El uso de innovaciones, de forma sostenida, conduce a mejorar la competitividad y favorecer el desarrollo de los territorios. Según Zenteno (2013):

Un sistema de innovación debe servir para analizar la adaptación de los territorios a las nuevas situaciones tecnológicas e innovadoras. Así un sistema de innovación competitivo es aquel que muestra capacidades institucionales de mejora continua (p. 23).

Por lo tanto, una educación innovadora permite el avance, promueve nuevos conocimientos, motiva al estudiantado a interesarse por los procesos educativos y; en general, es un factor que puede transformar la calidad educativa.

En este sentido, la innovación educativa es un proceso que implica un cambio en la enseñanza y se basa en varios elementos, como la tecnología, la didáctica, la pedagogía, los procesos y las personas, implica la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza aprendizaje, que debe incorporar un cambio la planificación, en los materiales, recursos, métodos, contenidos o en los contexto relacionados con el aprendizaje, por ser un

elemento importante para mejorar la eficacia educativa que proviene de una consideración seria del interior de la institución.

El desarrollo de la innovación escolar puede ser impulsada por la incorporación de metodologías y enfoques disruptivos, el uso de tecnologías digitales, procesos de apropiación digital, el monitoreo de resultados, y la sistematización e intercambio de experiencias en innovación pedagógica. La perspectiva del ecosistema de innovación educativa permite una comprensión integral de las dinámicas de innovación y transformación que tienen lugar en los centros educativos.

b) Evolución y desarrollo de los sistemas de innovación

La evolución y desarrollo de los sistemas de innovación es un tema que ha sido objeto de investigación para diferentes áreas, pero muy importante en la administración de la educación. El concepto de innovación ha pasado por diversas etapas, entre las que se destaca el modelo lineal, en el que debía necesariamente darse en forma secuencial, y pasando por modelos más complejos como el de la cadena ligada, que privilegia factores como desencadenadores del proceso de invención, aterrizando con el resultado de sistemas de innovación, para realizar el proceso de integración se necesitan de la creatividad que busca mejorar los servicios educativos (Formichella, 2005).

A luz de lo anterior, se establece que la innovación es un estado fundamental del progreso socioeconómico y representa un elemento muy importante de competitividad y efectividad en las instituciones, para incorporar el estado de innovación a los centros escolares aplicado a la teoría de esta investigación, se debe tomar en cuenta todos los elementos que permitan estructurar las actividades a través de técnicas académicas, pedagógicas y netamente educativas, con la intención de relacionar procesos con cualidades que repercuten los resultados en los servicios de calidad con el entorno de la gestión escolar, disminuyendo los errores o actividades ocias con los involucrados y destacando las áreas de oportunidad para ser constante en los cambios pero de manera efectiva.

En este sentido, las instituciones educativas se convierten en formar actores sociales responsables que generen avances y transformaciones para el capital humano y así contar con una sociedad más educada, estos avances pasan por un sistema que está en manos de los expertos que trabajan en el lugar adecuado, los docentes son responsables de potenciar las habilidades y las competencias que necesitan adquirir a través del desarrollo de la gestión, para ello, se deben sufrir cambios, innovar procesos, implementar nuevas herramientas, ejecutar nuevas técnicas, entre otras estrategias, para lograr los objetivos propuestos. Según Formichella (2005):

El actor social que promueve el desarrollo se convierte en protagonista de transformación e innovación, por lo que debe escuchar y descubrir las necesidades de la población para luego poder pensar nuevas maneras de responder a las demandas sociales (p. 37).

Conviene especificar, que el centro educativo que quiera desarrollar un sistema innovador deberá realizar el proceso de invención, innovación, difusión y sustitución en la gestión de todas sus actividades, apostando a garantizar la calidad educativa y efectividad en la supervisión con las labores, además de administrar productivamente la planta docente. Los participantes o responsables de ejecutar los nuevos sistemas, deben ser agentes de desarrollo con ideas innovadoras que afronten de forma más eficiente la satisfacción de las necesidades de la institución y para dar respuestas más favorables a las demandas de la comunidad educativa.

El agente de desarrollo debe estar totalmente activo y en movimiento, llevando nuevas alternativas ante los procedimientos que se ejecuten, con proyección, sin temor a la resistencia o a los riesgos que puedan poseer al cambio, ejerciendo carácter y liderazgo para convocar a otros actores y servir de nexo entre ellos, generando así un modelo de gestión participativa con capacidad de transformar la administración.

c) Avances del sistema de gestión educativa

Un Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) es el conjunto de procesos de gestión educativa que sirven para diseñar, registrar, explotar, generar y diseminar información estratégica en línea de forma integral, enmarcados por una infraestructura legal, institucional y tecnológica concreta. Un SIGED debe permitir gestionar los procesos relevantes del sistema educativo de una manera integral y eficiente en todos los niveles incorporando las nuevas tecnologías (Arias Ortiz et al., 2019).

Algunos de los beneficios de un Sistema de Gestión Educativa son:

- a) Mejora los procesos de toma de decisiones.
- b) Aumenta la productividad del equipo
- c) Organiza las rutinas de los usuarios
- d) Reduce las tareas administrativas
- e) Proporciona información en tiempo real
- f) Facilita la comunicación entre las partes interesadas.

En el país, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, utiliza el Sistema de Gestión Educativa de El Salvador (SIGES), como una plataforma que contiene toda la información general de sus procesos de todos centros escolares, también se realiza la gestión institucional, pedagógica, académica, administrativa financiera y trámites en línea, al mismo tiempo, se puede ejecutar actualización y registro de los docentes y estudiantes salvadoreños, incorporando todo el sistema de monitoreo.

El fin principal de un sistema de gestión educativa es mejorar los procesos de administración y la relación con estudiantado y profesores a través de la gestión escolar.

Contar con un buen sistema de gestión educativa puede garantizar una mayor organización en el día a día de los centros educativos, optimizando el rendimiento de los gestores e incluso la calidad de la enseñanza.

Gestionar un centro educativo es una tarea muy compleja. Además de mantener una buena rutina educativa, los directivos tienen que ocuparse de la parte burocrática, como la gestión financiera, de personas y estudiantado que gozan del servicio educativo.

Con los avances tecnológicos, estas instituciones también pueden mejorar sus procesos. El sistema de gestión educativa sirve, precisamente, para apoyar a la administración y facilitar la gestión de la escuela. (Sydle One, 2023).

2.1.2 Evolución y desarrollo de la supervisión docente

En este estudio, los conceptos de seguimiento y supervisión están íntimamente relacionados. Según Bartle (1998), “La supervisión; es la observación regular y registro de las actividades que se llevan a cabo” (p. 9); sobre el monitoreo enuncia que es “El proceso continuo y sistemático que verifica la eficiencia y eficacia mediante la identificación de logros” (p. 12).

Ambos procesos de supervisión y monitoreo persiguen asegurar la calidad educativa del servicio prestado. El seguimiento se realiza a partir de indicadores utilizando instrumentos que ayuden a recoger información relativa al cumplimiento de lo programado o planificado de situaciones previstas y no previstas.

En este sentido, la supervisión docente, es el proceso técnico de orientación, retroalimentación y asesoramiento para alcanzar de manera efectiva las actividades pedagógicas, todo esto se refleja en los procesos de aprendizaje del estudiantado, el desempeño profesional de los docentes, entre otros.

Por su parte, el monitoreo es una estrategia de seguimiento el cual está destinado a identificar de manera efectiva la calidad de desempeño del docente entorno al estudiantado.

De acuerdo con Bartle (1998), se proponen algunos principios que se toman en cuenta durante la supervisión, los cuales son:

- a) La supervisión debe ser cooperativa, es decir, desenvolverse en un espíritu de colaboración entre supervisor, educadores y otros agentes que pueden contribuir al mejoramiento de la enseñanza.
- b) La supervisión deberá respetar la personalidad, las diferencias individuales y buscará proporcionar oportunidades para mejorar la expresión y creatividad de cada persona.
- c) La supervisión debe ser más práctica que teórica; requiere de orientación teórica y actividades prácticas, que contribuyan activamente a mejorar la calidad de la enseñanza.
- d) La supervisión debe ser profesional más que personal. No debe descenderse a los problemas puramente personales de los docentes, cuidando no intervenir en su vida privada.
- e) La supervisión debe ser amable y despertar la confianza del educador.
- f) No debe ser autoritaria pues habría oposición, en cambio, cuando se observa una actitud de ayuda a la solución de los problemas, los docentes se vuelven comunicativos y al mismo tiempo con deseos de cooperar y de ser orientado para mejorar su práctica docente.

2.1.3 Evolución del desarrollo y efectividad institucional

El análisis de diferentes teorías del proceso de efectividad institucional tiene un sistema de gestión totalmente estructurado en la historia de la educación salvadoreña desde finales del siglo XX.

Esto ha permitido utilizar la evolución histórica de los sistemas de dirección que la educación en el país ha conocido para establecer un proceso dialéctico en el que cada nueva creación no niega mecánicamente la anterior, sino que retoma de ella los aspectos positivos, los lleva a un nivel diferente de desarrollo y ofrece aportes al diseño e implementación de nuevos mecanismos de mejora.

Esta circunstancia llevó a primar en el proceso de transformaciones en la formación constante de los dirigentes como mecanismo para elevar la eficacia del funcionamiento de las estructuras de dirección educacional, lo que llevaba a prestar una atención especial a su capacitación para poder conducir con efectividad la implementación de todas las medidas. En este sentido, tomaba de relevancia el papel que debía jugar el potencial de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

El desarrollo de estas ideas llevó a exponer como una condición indispensable para el éxito de las transformaciones educacionales, el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros educacionales partiendo de la categoría de actividad pedagógica profesional de dirección como concepto que caracteriza la naturaleza y esencia del proceso de dirección en esta esfera de actividad social.

Dichas ideas, incorporadas a los enfoques de planeación estratégica y dirección por objetivos que han estado sirviendo de base a la modelación del proceso de dirección en el sistema educativo y que han llevado a caracterizar el período más reciente de esta batalla por la calidad del trabajo educacional, y por una evidente atención al logro de una dirección educacional basada en el cumplimiento de objetivos y en base al modelo educativo.

Ahora bien, al conceptualizar la efectividad institucional, se puede afirmar que es un proceso mediante el cual las instituciones llevan a cabo una autoevaluación continua con el fin de medir logros y desempeño en relación con la misión y el plan estratégico de la organización.

Siendo así que, en la actualidad, el entorno cambiante y competitivo, hace necesario que se implementen nuevos sistemas de gestión, por lo que se hace necesario inducir cambios en la organización en los ámbitos de la cultura y el clima organizacional, con la finalidad de alcanzar una efectividad institucional. Desde esta óptica, los directivos son quienes toman un rol trascendental, pues conducirán el cambio en la cultura y clima organizacional y, por lo tanto,

se necesita que la institución tome acciones para transformar a los educadores, en líderes y guías del proceso.

La transformación de la organización dependerá en gran medida de su actuación y los resultados serán observados a mediano y largo plazo, debido a que se requiere que logren involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, orientándolos en la consecución de los resultados que la institución plantee.

Gutiérrez (2019) se refiere a la transformación del aprendizaje como “el proceso de transformar y organizar la información que conduce a un proceso de aprendizaje, donde el estudiante puede construir y descubrir el sentido y el significado de la información” (pág. 6).

En este sentido, las instituciones educativas en la actualidad deben apostarle a la transformación educativa, cual es necesario para asegurar la efectividad institucional y garantizar el acceso, permanencia y culminación de los procesos de aprendizaje, para esto, es necesario que el director del centro educativo genere espacios seguros, acogedores y fraternos que fomenten el bienestar laboral, el crecimiento personal y profesional del docente y asegurar el rendimiento académico de los estudiantes.

Ciertamente, las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso continuo de cambios debido, fundamentalmente, al desarrollo tecnológico, a las transformaciones del medio ambiente, a las necesidades variables de los clientes y a nuevos sistemas de gestión que optimizan sus procesos con un uso eficiente de los recursos a su disposición. Ruiz y Reinoso (2009) plantean que las organizaciones necesitan saber qué tan eficiente es su sistema organizacional, qué tan bien satisface las necesidades internas y responde a los cambios en el entorno, y cuándo es necesario diseñarlo para adaptarse a nuevas situaciones.

Por consiguiente, el logro de los propósitos de la organización implica que todo el personal haya hecho suyas las metas; además, que se sientan identificados con ellas y, por ende, recompensados por ese logro, lo que permitirá su estabilidad pues establecerá un equilibrio entre contribuciones e incentivos.

Se considera efectiva a la organización que logra sus metas, o sea, aquella que obtiene los recursos necesarios para su mantenimiento y supervivencia, porque satisface las necesidades de sus participantes estratégicos y sus acciones no tienen consecuencias negativas para ellos. (Cervera, 2011, p. 11) Sin embargo, la efectividad puede juzgarse como inconsistente si las actividades realizadas por la organización no garantizan una implementación o tratamiento efectivo.

Siendo así, que en general los distintos abordajes históricos y contextuales muestran como una institución puede considerarse eficaz si cumple correctamente sus funciones, a juicio de cada uno de sus participantes como principales actores educativos.

2.2 Fundamentos teóricos

2.2.1 Desarrollo conceptual de la innovación y gestión educativa

a) Innovación Educativa

El término innovación es amplio, pero tiene muchos aspectos en común en los planteamientos teóricos de diferentes autores, quienes ofrecen una serie de interpretaciones epistemológicas con el objetivo de mejorar elementos de la realidad educativa que están deficientes en los currículos y en los elementos como: metodología, contenidos programáticos, evaluación de los aprendizajes, organización, investigación educativa, gestión administrativa, percepciones de los agentes sociales vinculados a proceso educativo, entre otros. Esto en consonancia con el proceso en el aula, en el desarrollo de la comunidad educativa y en la gestión administrativa institucional.

Muchos autores han relacionado la innovación educativa con la creatividad para atender diferentes problemática educativas, siendo ambos conceptos homologados, no obstante se debe diferenciar por cuestiones metodológicas, sin obviar que para innovar es necesario tener creatividad y desarrollo de habilidades que es el punto de partida para generar la innovación educativa (Ríos y Reynoso, 2008).

La innovación educativa se da desde el momento en que las instituciones educativas deciden ser creativos en sus procesos de enseñanza y aprendizaje poniendo en el centro al estudiantado al cual se le ofrece una serie de servicios que propician la calidad educativa, siendo guiados por docentes competentes que aplican sistemas de innovación en la educación y que son supervisados oportunamente para realizar prácticas pedagógicas exitosas que permitan la efectividad institucional.

La “innovación” es una estructura social cooperativa de creatividad elevada al más alto nivel, en la que se entrelazan categorías como iniciativa, ingenio, originalidad, disposición al cambio, asumir riesgos y adaptarse (Juárez, 2002, p.12 citado por De la Torre, 2003, p.67).

Este toque de iniciativa y originalidad que propone este autor, permitirá a las instituciones educativas del sector público y de manera particular del sector privado a mostrar una actitud abierta al cambio, porque innovación es permitir que se desarrollen procesos nuevos en la forma de enseñar e impartir el conocimiento, esto también abarca los procesos de gestión educativa que realiza la dirección.

Salcedo (2012) afirma que la innovación educativa se constituye en un cambio intencional controlado, mediante un proceso de construcción social; en tanto la sociedad toma conciencia de un nuevo problema, tal es el caso de la educación e innovación para dar respuesta a las necesidades y exigencias de la sociedad actual.

En este sentido, es necesario aplicar un sistema de innovación y gestión educativa que permita la evolución y mejora del sistema educativo que tiene como fin brindar una enseñanza aprendizaje de calidad y acorde a los desafíos académicos del mundo actual.

2.2.2 Ámbitos de innovación

Ríos y Reynoso (2008) (Retomado por Iraheta, E. 2018) plantean tres ámbitos de la innovación educativa:

a) Innovación pedagógica

Se origina a partir de la iniciativa del docente, que incluso puede ser una solicitud inicialmente por el propio estudiantado; y se aplica a nivel de aula, en el contexto de su práctica pedagógica, siendo sus principales usuarios el docente y el estudiantado, su propósito se relaciona con el mejoramiento de los aprendizajes de éstos y de las dimensiones que forman parte de esa práctica.

b) Innovación escolar

Es puesta en marcha en el ámbito de la escuela a requerimiento de los actores escolares principalmente por los docentes y directores, en relación con los diversos procesos institucionales, entre curriculares y pedagógicos; y cuyos participantes pueden ser éstos: estudiantes, padres y apoderados y otros agentes sociales que se vinculan con la escuela, siendo su finalidad esencial el mejoramiento de aspectos formativos e institucionales en pro de la mejora continua. Esta área puede incluir la creación de Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

c) Innovación socioeducativa

Se planifica y ejecuta una transformación en el entorno socio comunitario de la escuela, originada principalmente del interés y la participación de los distintos agentes sociales de la comunidad, con la colaboración eventual de los actores escolares, y cuyo objetivo se vincula directamente con una mayor formación de esas personas e indirectamente con los aprendizajes escolares de sus hijos.

2.2.3 Tipos de innovaciones educativas

La innovación educativa consiste en hacer cambios en los procesos de la enseñanza y posee cuatro elementos fundamentales: personas, conocimiento, procesos y tecnología. Si los cuatro elementos no se combinan en un solo conjunto, la innovación ciertamente no tendrá el éxito esperado.

Ahora bien, en la innovación educativa se pueden diferenciar varias tendencias, que destaca la EDUCO (2021) entre las que destacan son las siguientes:

- a) Gamificación. No hay nada mejor que aprender jugando.
- b) Pedagogía inversa. Uno de los factores más importantes de la innovación educativa es el cambio de roles de profesores y estudiantado, de manera que estos últimos participen de forma activa en su propio proceso de aprendizaje.
- c) Aprendizaje colaborativo. La enseñanza de valores es uno de los elementos más relevantes en el proceso de aprendizaje de niños y niñas, y este fomenta valores como el respeto, la responsabilidad o la igualdad, trabajando en equipos.
- d) Realidad virtual y realidad aumentada. El uso de nuevas tecnologías también es un elemento más de la innovación educativa, la realidad virtual y aumentada pueden ser unas herramientas excelentes para el aprendizaje.
- e) Aprendizaje por proyectos. Actualmente en muchas instituciones se trabaja por proyectos, es decir, que se forman equipos de trabajos y se desarrollan proyectos con una finalidad determinada.
- f) Formación a los profesores. Cualquier profesional, con independencia del área en la que trabaje, debe reciclarse y aprender.
- g) Gestión del centro. La innovación educativa también deriva de la forma en la que se gestionan las escuelas.

Toda organización se mantiene en constante cambio, por la naturaleza de la sociedad, es decir, cambios de culturas, producción de tendencias, nuevas necesidades, entre otros factores. Se requiere una pronta respuesta para afrontar a los retos que en el sector educativo esté presentando, y también, obliga a las instituciones a estar mejor informadas sobre las predisposiciones que puedan proyectarse e ir un paso adelante.

En tal sentido, la implementación de las nuevas herramientas en los sistemas de innovación educativa, son fundamental para convertir una gestión escolar que ayude a mejorar

los procesos efectivamente, desde la administración directiva hasta llegar a la práctica de los docentes con los estudiantes, y que la percepción del servicio recibido sea una atención de calidad y con equipos dignos de usar en clases.

Cada docente debe estar dedicado a cambiar los materiales, métodos, contenidos y los contextos comprometidos en la enseñanza. La comunidad educativa debe percibir elementos mejorados que aporten a fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado con calidad novedosa, la contribución de valor del mismo tendrá relevancia en las propuestas que haga la institución educativa y será de importancia a los grupos de interés externos.

2.2.4 Tipos de gestión educativa

El término “gestión” proviene de la palabra latina “gestio” y significa el acto y efecto de realizar trámites de manera eficiente y rápida, que hace que la actividad o actividad se realice.

Según Botero (2009), “la gestión educativa como disciplina es relativamente reciente; su desarrollo comenzó en la década de 1970 en el Reino Unido y en la década de 1980 en América Latina.” (p. 111). Desde entonces, han surgido y se han desarrollado varios modelos que representan formas de entender la acción humana, los procesos sociales y los roles de los actores en ellos.

Por lo tanto, la gestión educativa es de su importancia en actualidad porque por medio de ellas las instituciones educativas pueden planificar y diseñar nuevas acciones o proyectos para la efectividad institucional que permita garantizar la calidad educativa a través de procesos de supervisión docente y sistemas de innovación educativa, generando en el estudiantado una educación de calidad, más humana, participativa, institucional y con armonía con la naturaleza.

A nivel educativo, la gestión educativa es un proceso de transformar a las personas, orientarlas y educarlas en un acto educativo entre docente y estudiante, en el que unos aprenden a aprender. Marconi (2013) plantea en su trabajo de investigación “Gestión

Educativa” analiza cuatro áreas de la gestión: gestión, pedagogía y academia, gestión pública y administrativa y financiera.

a) La gestión directiva con su misión orientadora y progresiva de mejora.

Esta gestión abarca a toda la institución educativa y sus referentes específicos son: gestión académica, gestión comunitaria, gestión administrativa y financiera. El funcionamiento de esta guía está determinado por la organización, diseño, desarrollo y evaluación de la propia cultura escolar en el marco de la política educativa aplicable. Bajo el liderazgo del equipo directivo, la organización se orienta estratégicamente para cumplir su misión y visión.

b) Labor pedagógica y gestión académica.

Esta gestión es un eje importante en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, por lo que sus actividades apuntan a que aprendan y desarrollen las habilidades necesarias para su funcionamiento social, profesional y personal. La gestión académica de una institución educativa se realiza como parte del diseño, desarrollo y evaluación curricular, y su principal impulsor es la comunidad académica quienes aportan conocimiento, experiencia, e innovación.

c) Gestión comunitaria.

La implicación y cooperación de la comunidad educativa (familia, miembros de la comunidad y organismos públicos) es un factor importante para lograr una enseñanza de calidad. La participación de la comunidad en la administración educativa pretende ser un acto de negociación entre padres y directores para la toma de decisiones con respecto a las diversas necesidades de la institución.

Hace referencia a un conjunto de actividades que promueven la participación de diferentes actores en la toma de decisiones y actividades de cada centro e indica la relación entre el público y la propia organización (entre comunidad local y escuela o universidad); con los padres del estudiantado y otros sectores públicos.

Tal gestión incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la

provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

La dimensión comunitaria comprende las actividades sociales entre los actores institucionales, las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional.

d) La Gestión Administrativa y Financiera.

Esta gestión es parte fundamental del mejoramiento ya que se desarrolla a través del diseño, implementación y evaluación de actividades que apoyan la misión de la organización por medio del uso efectivo de los recursos, de los procesos encaminados a la mejora continua, la cual incorpora los elementos como:

1. Planificación de las estrategias.
2. Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
3. El control de las acciones propiciadas.
4. El manejo de la información.
5. La normatividad (en los aspectos académicos).
6. Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, entre otros.
7. Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.
8. Sistemas normativos y reglamentarios.

La importancia de la gestión educativa como pilar fundamental de la transformación social a través de cuatro tipos de gobernanza: directiva, pedagógica-académica, pública, administrativa y financiera. Estas deben trabajar en forma sinérgica, corresponsablemente, de tal forma que la sumatoria del trabajo mancomunado de cada una de ellas, sea superior a la sumatoria del trabajo individual de las mismas. Es decir, en la unión y mancomunidad de esfuerzos radica el éxito de la gestión educativa.

En otras palabras, el éxito de la gestión educativa es la unidad de esfuerzos. Por ello, es importante que todos los actores educativos participen del proceso de reflexión y la consideren como un tema de prioridad nacional, asumiendo cada uno su corresponsabilidad como miembro activo de una sociedad. Si bien la gestión educativa ofrece algunas oportunidades para una transformación social real, es igualmente cierto que es necesario cambiar las actitudes para poder la puesta en práctica de valores que constituyan una educación para la vida.

2.2.5 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el "cambio" basado en personas y organizaciones. Cambia la forma de actuar y renueva la forma de pensar y sentir. El liderazgo requiere enfoque mental, buscando nuevas percepciones, un cambio radical que alinee el comportamiento con las creencias y motive a hacer cambios permanentes. Según Gerstner (1996), "es un proceso que influye en los esfuerzos de las personas para alcanzar ciertas metas." (p. 6). Los líderes pueden implementar de múltiples formas, según su estilo personal y las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del líder exitoso, pero sí se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características que los definen como tal.

Lo expresado conlleva a comprender que los líderes transformacionales son aquellos que tienen la capacidad de dejar una huella indeleble en su equipo docente porque sus ideas

no son lineales, sino que los objetivos institucionales son compartidos y todos forman parte de ese proceso. En este sentido, el personal docente se identifica con la institución y adopta la misión, visión y se ve vuelven más motivados a cumplir con responsabilidades.

Por eso, el director conduce de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Esto significa planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, funciones y tareas, pues, sin un plan de acción bien calculado, la organización nunca podrá sobrevivir. El papel del director es sumamente importante, él es responsable pase lo que pase, bueno o malo, él es responsable de lograr las metas y objetivos establecidos y garantizar la capacidad de existencia y competitividad de la institución.

Es el director, quien figura de gran valor, eje principal, líder, guía y protagonista de que todo va y todos van por buen camino. De lo contrario, cada uno de ellos seguirá un rumbo diferente y con intereses diferentes. Los directores tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

En este orden de ideas, el director debe poseer una serie de cualidades que se consideran esenciales para el gerente como líder de gestión: capacidad mental, madurez emocional, logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo ideal es mostrar una capacidad mental superior a los demás miembros de la organización, pero teniendo el cuidado de administrarla cuando se quiera comunicar lo que se quiere lograr.

Se considera que el líder de la organización debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol que fue asignado. Esto incluye la orientación y dirección de los distintos miembros de la comunidad educativa, así como asegurar la gestión de los recursos, la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno.

La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que quieren de los demás miembros de la organización y tienen la madurez necesaria para afrontar los fallos organizativos con la objetividad necesaria.

La necesidad intrínseca de logro enfatiza la necesidad intrínseca de los gerentes de alcanzar sus metas, prefieren fijarse metas difíciles pero alcanzables y luego lograrlas. La capacidad de resolución de problemas surge cuando los gerentes efectivos pueden distinguir causa y efecto y, por lo tanto, concentrar sus esfuerzos en la causa.

También han aprendido a utilizar los recursos disponibles para resolver estos problemas. La empatía se refiere a la capacidad de permitir que los gerentes efectivos se identifiquen con los demás y vean las cosas desde el punto de vista del asociado. Ser capaz de ponerse en el lugar de los demás les permite colocarse en una posición privilegiada para asumir responsabilidades.

La representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores. Teniendo en cuenta la orientación de cada una de estas habilidades, los líderes de las instituciones educativas deben integrar estas habilidades en su liderazgo, fortaleciéndolas al punto que orienten efectivamente a todos los miembros de la institución, logrando su integración al entorno sociocultural en el que se desarrolla la escuela.

Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la

sociedad, que se presenta como exigente y determinante ante los diversos cambios en el orden cultural, social, político, ético y moral en el que el líder de la organización actúa como mediador para la mejor gestión de estos cambios por la escuela.

Como líder transformacional debe actuar como un verdadero comunicador, una fuerza en la que todos los educadores depositan su esperanza, y por lo tanto debe adaptarse a la situación en la que se encuentran para ellos, ya que su acción como líder transformador será en gran medida condicionada por el contexto.

Alcanzar este liderazgo supone por tanto que el líder convive con la esfera pública, es decir, con los valores, culturas, tradiciones, necesidades e intereses del cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz por parte del directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir el papel de un líder basado en la problemática detectada, llegando a gestionar el entorno educativo en el que se desarrolla para poder tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos como el estudiantado, docentes, padres y/o representantes y comunidad, para así consolidar la educación en función de la realidad social.

2.2.6 Tipos de sistemas de innovación educativa

Los cambios sociales, políticos, y económicos; y el fenómeno de la globalización y la demanda de la población exigen una educación de calidad, demandan de una reingeniería de las políticas educativas, el direccionamiento de la gestión y la aplicación de nuevas maneras de enseñar y aprender en un mundo condicionado por enormes avances tecnológicos en materia de innovación educativa. Según Venegas (2018):

El sistema educativo afronta cambios a nivel mundial. Por un lado, los modelos de aprendizaje y la forma en que se accede al conocimiento, el acelerado cambio tecnológico, la automatización y la inteligencia artificial plantean retos importantes en educación. (p.38).

En este sentido, se puede argumentar que la finalidad de los sistemas de innovación educativa es conseguir un nivel de aprendizaje exitoso, en dónde, además de mejorar la calidad educativa, se pueda mejorar la competitividad, por ejemplo, si el estudiantado no muestra interés por una asignatura en específico, la innovación conseguirá que sean más activos y así mejoraría su aprendizaje.

Para garantizar la innovación educativa en una institución se requiere de educadores con empatía, identidad, eficacia, eficiencia, creatividad y, por supuesto, capacidad para guiar a sus estudiantes, siendo capaces de reinventarse y autoformarse; con un liderazgo transformacional, promoviendo la cultura de innovación en un entorno colaborativo; un profesor que se desligue del modelo bancario, centrado en la memorización y la verticalidad y que lejos de eso, sea capaz de construir a través de la aplicación de los sistemas de innovación educativa, metodologías activas, donde prime la filosofía del aprender a aprender, la autorregulación del aprendizaje y el trabajo cooperativo tomando en cuenta los múltiples ritmos de aprendizaje del estudiantado, este contexto es el que marca la importancia de investigar la gestión educativa y la efectividad institucional.

2.2.7 Sistema de supervisión escolar

Esto surge a partir de reformas impulsadas por el MINEDUCYT, encaminadas a mejorar la calidad del sistema educativo, que puede describirse como el ámbito de la supervisión pedagógica, con el objetivo principal de mejorar los resultados entre el estudiantado que forman parte del sistema educativo salvadoreño. Todo ello encaminado a potenciar el desarrollo institucional a través de la formación efectiva de directores y docentes.

En ese orden de ideas, surge la figura del gestor educativo que es el encargado de brindar un servicio técnico que ayuda a mejorar los procesos educativos del aula y en el centro educativo; mediante la reflexión crítica de las prácticas educativas que realizan los maestros, como una estrategia para evaluar los aciertos que se presentan en su práctica docente, estimulando el desarrollo como profesional en educación a través de la asesoría pedagógica, por ejemplo.

La asesoría pedagógica: es una acción técnica de carácter científico, cuya misión es orientar la práctica educativa; mediante procesos de reflexión crítica con los actores principales del hecho educativo pedagógica. (MINED, 2001).

La cual es una actividad técnica, porque centra sus actividades de orientación y ayuda a la labor docente, enfatizando el área pedagógica, lo que conlleva a promover y fortalecer el auto desarrollo profesional y personal; es de carácter científico porque utilizar la investigación educativa analizando y realizando propuestas a la realidad pedagógica del aula y de la institución educativas. Usa una reflexión crítica como un medio para hacer a los involucrados un investigador permanente de las actividades didácticas de manera que con la ayuda de los gestores pedagógicos busquen alternativas de transformen o promuevan sus prácticas educativas orientándolos a construir una nueva cultura pedagógica.

Los objetivos principales de la asesoría pedagógica es dinamizar un desarrollo profesional descentralizado y permanente que promueva la autoformación. Esto implica que el gestor pedagógico debe orientar y priorizar las necesidades de formación y actualización, así como orientar la elaboración de planes de desarrollo profesional docente, además motivar a los docentes a un mayor interés sobre su propia formación para obtener una mejor cultura pedagógica que se refleje en la efectividad institucional de los centros educativos.

El acompañamiento pedagógico tiene como objetivo mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y el trabajo de los centros educativos, creando paso a paso las condiciones y

contextos más favorables para transformarlos en comunidades de aprendizaje y desarrollo. En cuanto a la calidad de la educación, su contexto de desarrollo. Según la OEI (2006):

Respecto a la calidad educativa, está orientada en ayudar y asesorar al docente para ejercer un liderazgo democrático a establecer fuertes lazos morales con los miembros de la comunidad donde se desenvuelven. (p. 40).

Es de suma importancia, reconocer las diversas funciones de la asesoría pedagógica en busca de la calidad educativa, por ejemplo: proporcionar instrucciones y oportunidades de mejora a los docentes, observar cómo se imparten las clases en el aula, al mismo tiempo, asesorar en la detección de estudiantes con necesidades de atención especial y evaluar los resultados alcanzados con el fin de encontrar la eficacia en el logro de las metas establecidas, permite crear las condiciones adecuadas a las necesidades educativas.

2.2.8 Modelo de supervisión

El modelo de supervisión pedagógica propiciada por el currículum nacional y el Plan Social Educativo, esto implica un cambio muy profundo en las prácticas y culturas escolares. Se trata de construir un nuevo paradigma, cuyo fundamento es el desarrollo de habilidades durante la escolarización, superando la acumulación de conocimientos memorísticos o mecanicistas, desorganizados y no verbales. En la presentación del modelo para la gestión supervisora, se consideraron las funciones de supervisión escolar, ámbitos de la supervisión y acción supervisora.

Para Freire uno de los objetivos de la educación es la transformación de un mundo desigual e injusto en un mundo ético y solidario. El proceso educativo conlleva generar las posibilidades de cambio, aunque el cambio es difícil (Verdeja, 2018).

En ese mismo contexto, la finalidad del modelo de supervisión, concebido desde un punto de vista administrativo y pedagógico, es una herramienta que contribuye a solucionar los

problemas de optimización de la supervisión escolar. Además de generar espacios que le permitan desarrollar un pensamiento metódico y científico. Si bien es cierto un modelo de supervisión escolar democrático y centrado en lo pedagógico tiene que encontrar caminos y formas de convertirse en una realidad, aún en momentos de tanta adversidad.

Por otra parte, una estrategia de cambio descentralizada, como la que ha pretendido la reforma educativa del país, poniendo énfasis en las escuelas como ejes del cambio, debe ser acompañada desde los niveles centrales del sistema. Por esta razón, el modelo de supervisión tradicionalmente ha servido como administrador de la innovación y de las reformas educativas como la clave para apoyar a las escuelas. La supervisión escolar no puede presentarse sin una conexión con el desarrollo y mejoramiento de las instituciones.

El modelo de supervisor cumple una acción integradora en toda la institución y no en una parcela, de ella, por tanto, se categoriza como una acción de Asesoramiento Pedagógico Integral (MINED, 2016).

Es decir que se promueve la evaluación como parte integral del proceso de aprendizaje, se evalúa el desarrollo de las competencias del estudiantado, el diseño e implementación del currículo, las prácticas pedagógicas del docente, la cual permite el logro de los aprendizajes del estudiantado.

2.2.9 Modelos de innovación pedagógica

Se distinguen direcciones principales de desarrollo, como las de implementación y evaluación de las innovaciones en el ámbito escolar, así como también los modelos de investigación, desarrollo y difusión; modelo de interacción social; modelo organizativo; modelo de resolución de problemas.

- a) Modelo de investigación y desarrollo

Este modelo orienta a las primeras innovaciones educativas puestas en marcha y está fundamenta y condiciona las innovaciones ejecutadas en el campo de las ciencias, tecnología e industria de los países desarrollados (Morrish, 1978).

b) Modelo de interacción social

Se basa en la observación y juicio de los posibles usuarios de la innovación que es formulada y ejecutada en una realidad escolar diferente a la de éstos. Los posibles adaptadores, a través de la relación personal y profesional que establecen con otros innovadores, toman conocimientos de la ejecución de una determinada innovación (Ríos y Reynoso, 2008).

c) Modelo organizativo

El modelo organizativo se plantea desde un enfoque cultural, considerando a la escuela como una organización que posee una cultura propia y distintiva, cuya característica es la relación con las personas y grupos que se vinculan al interior del centro educativo (Ferrández y Puente, 1992).

d) Modelo solución de problemas

Este modelo también se presenta desde una perspectiva cultural y tiene como punto de partida y como eje central de los docentes, en tanto que son los que definen las necesidades iniciales. Estos pretenden reestructurar internamente las condiciones desfavorables del acontecer educativo de la escuela y su participación, siendo esta esencial para el logro de la innovación formulada (Morrish, 1978).

Es así que los modelos de innovación, desde el punto de vista educativo, son aquellos que posibilitan la mejora de la calidad de enseñanza del estudiantado. Desde esta perspectiva, la innovación no se limita a la reproducción tecnológica, sino que tendería a influir en el estudiantado, de manera que ellos de forma autónoma, tomen decisiones para lograr escenarios de emancipación en el aula. La innovación educativa es para preparar a las

personas con “pensamiento crítico, capaces de responder con presteza y eficacia a desafíos inesperados y diversificados” (Freire, 2001, p.136).

Para este autor, la principal contribución en el concepto de innovación educativa, es un pensamiento, una postura renovadora en la educación, la educación debe verse como un espacio para la reflexión y la toma de acciones para transformar. Es decir, la educación es un acto de amor, de coraje, de libertad dirigido hacia la realidad.

2.2.10 Funciones de la supervisión escolar

La función principal de la supervisión educativa es aplicar estándares, herramientas, procesos y procedimientos en todos los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, monitorear, asegurar y evaluar la gestión de las instituciones, los distritos escolares, y, planteles incluido el organismo que supervisa el cumplimiento de las medidas de supervisión que garanticen el buen desempeño de los docentes y la formación del estudiantado.

Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en los centros educativos que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo.

Salcedo (2002) plantea que el propósito de la supervisión escolar 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.

Por lo tanto, la función básica que se interpreta, es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los estudiantes. Se convierte también en una actividad de servicio que se da para apoyar a los docentes en el desempeño de su labor educativa.

La acción supervisora permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del MINEDUCYT.

Salcedo (2002) considera que la gestión supervisora es un proceso que contempla la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos tanto humanos como materiales, durante el cual, los organiza formal e informalmente y los pone a funcionar dentro del sistema educativo para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales dispuestos por el Gobierno de El Salvador.

Por lo tanto, se puede analizar que la supervisión pedagógica toma un rol clave y fundamental por ser un factor de superación permanente de parte del docente en el desarrollo de su actividad práctica diaria en el aula, por consiguiente, permite el mejoramiento de la calidad educativa.

Capítulo III. Metodología

El proyecto de investigación se denominó: “Sistema de Innovación de la Gestión Educativa, su relación con el proceso de Supervisión Docente y su incidencia en la Efectividad Institucional”; y tuvo como objetivo principal analizar la implementación de un sistema de innovación educativa, efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente en el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután. Se fundamentó en el tipo de investigación mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo, este enfoque implicó realizar la triangulación metodológica, que en lo cuantitativo sus resultados se representaron en variables; y en lo cualitativo en categorías de análisis durante el abordaje del problema objeto de estudio.

El “enfoque cuantitativo” utilizó la recolección y el análisis de datos para probar y analizar las hipótesis establecidas y sus respectivas operacionalizaciones para su medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento interrelacionados de la muestra. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (Hernández et al., 2014). Para el caso particular de la investigación las variables son:

Variable independiente: Modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva.

Variable dependiente: Efectividad institucional y el proceso de supervisión docente.

La variable independiente es aquella que no se ve afectada en el proceso de investigación, por tanto, no variará durante toda la comprobación. En cambio, la dependiente es la variable inestable susceptible de ser modificada, de tal forma que se mostrará el grado de relación entre ellas.

El “enfoque cualitativo” conllevó un proceso de recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y categorías establecidas previamente y confía en los hallazgos de los sujetos informantes, los cuales son representados en categorías de primer, segundo y tercer nivel bajo paradigmas abordados en el objeto de estudio (Hernández et al., 2014).

Es decir que sirve para interpretar y comprender la realidad social, cuya metodología que se da a partir de las preguntas y categorías, la recolección de información del tema se representa en hallazgos, dicha información luego va a ser analizada de manera interpretativa, en donde su principal objetivo es brindar una descripción completa y detallada del tema de investigación bajo el paradigma interpretativo, tomando como referencia las siguientes categorías:

Tabla 2.

Categorización del objetivo general

Objetivo general	Categorías
Analizar la importancia de la implementación de un sistema de innovación educativa y su efectividad	Sistema de Innovación Educativa Efectividad Institucional Supervisión docente

institucional en relación con el proceso de supervisión docente del Colegio El Espíritu Santo de Usulután de abril a noviembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.

Categorización del primer objetivo específico

Objetivo específico	Categorías
Identificar las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.	Efectividad Institucional Supervisión Docente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Categorización del segundo objetivo específico

Objetivo específico	Categorías
Determinar la incidencia que presenta el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo.	Sistema de innovación Práctica educativa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.*Categorización del tercer objetivo específico*

Objetivo específico	Categorías
Diseñar un modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.	Modelo de Gestión Modelo de Innovación Educativa Proceso de Supervisión Docente Prácticas Pedagógicas

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo mixta. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. (Hernández et al., 2014).

Dada la naturaleza y los objetivos pretendidos en este estudio, se optó por un tipo de investigación mixta de tipo concurrente de triangulación, en este diseño se utiliza únicamente una fase de recopilación de datos, durante la cual la recopilación y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos se llevaron a cabo por separado, pero de forma simultánea. Los resultados se integraron durante la fase de interpretación del estudio.

Se pretendió a analizar la relación del proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional, para establecer una propuesta para un sistema de innovación de la gestión educativa con enfoque de educación inclusiva en el colegio.

3.2 Método

El método inductivo y el método deductivo son dos formas diferentes de razonamiento que se utilizan en el proceso de investigación. Ambos tienen sus propias características, ventajas y desventajas, pero para el caso de la investigación lo inductivo es lo cualitativo y lo deductivo es lo cuantitativo.

Para Sampieri “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios a partir de preguntas y categorías” (Hernández et al., 2014).

En esta investigación se usó para procesar y se analizar los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y la interpretación de la información.

El método deductivo “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”. (Hernández et al., 2014).

También se pretendió observar las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio “El Espíritu Santo” para el logro de la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.

La investigación conllevó a comprobar a través de la evaluación y comprobación de las hipótesis la incidencia que tiene el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el colegio; y presenta hallazgos de interpretaciones más holísticas. Y de esta manera obtener un modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.

3.3 Participantes

3.3.1 Población

Es el conjunto de unidades de las que se tomó la muestra como de la dirección, personal docente y el estudiantado de tercer ciclo y bachillerato del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután.

Tabla 6.

Población de estudio del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután

Población de personal administrativo		Personal de apoyo		Población de personal docente	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
0	3	0	3	4	11
Total: 0	Total: 3	Total: 0	Total: 3	Total: 4	Total: 11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Población de estudio – Estudiantes de Tercer Ciclo y Bachillerato

Estudiantes			
Nivel Educativo	Hombres	Mujeres	Total
Tercer Ciclo	31	28	59
Bachillerato	18	25	43
		Total	102

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Muestra

La investigación se llevó a cabo mediante unidades de análisis a través del muestreo probabilístico, y otros de acuerdo a las características de los sujetos claves, y por medio de una estrategia más confiable para la obtención de información en el que cada uno de los miembros de una muestra se eligen por la posibilidad de responder.

López (2010) define que el muestreo aleatorio simple es la selección de la muestra que se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos. Se aplica fundamentalmente formula estadística para sacar la muestra total, y luego esta de distribuye Ya sea en rifar o sortear entre todos los elementos del universo los que pertenecerán a la muestra.

La fórmula sugerida para las poblaciones menores de 100,000 y donde se tiene el tamaño de la población, a utilizar en el estudio es la siguiente:

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 50\% \cdot 50\% \cdot 102}{(102 - 1)5\%^2 + 1.96^2 \cdot 50\% \cdot 50\%}$$

$$n = \frac{97.96}{1.2129}$$

$$n = 80.77$$

En donde:

$Z^2 = 1.96$ (Nivel de confianza = 95%)

$P = 0.50$ (50% probabilidad de éxito)

$Q = 0.50$ (50% probabilidad de fracaso)

$N = 102$ estudiantes

$E = 0.05$ (5% de error muestral)

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

3.4.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para recopilar la información son las siguientes:

a) Entrevista

Esta técnica permitió obtener información de parte de la directora o subdirectora con el objetivo de conocer la importancia que tiene el sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional para el logro de prácticas pedagógicas efectivas. Según Hernández Sampieri (2014) plantea que las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.

b) Encuesta

La encuesta es la técnica más utilizada para la recolección de datos; esta consistió en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se utilizó para la obtención de datos del estudiantado sobre la importancia de la supervisión docente en el aula, para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas y su relación con la efectividad institucional. La encuesta fue aplicada a los estudiantes de Tercer Ciclo y Bachillerato, para que compartan su visión sobre la gestión educativa de la directora y el acompañamiento que esta da a los docentes.

c) Grupos focales

De acuerdo a Sampieri consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Sampieri (2014).

El grupo focal fue dirigido a docentes, como espacio de conversación a profundidad sobre el sistema de innovación y gestión educativa de la dirección, su relación con la

supervisión docente y la incidencia en la efectividad institucional con el propósito de lograr la información necesaria y objetiva en la participación y en la construcción de conocimientos.

d) Observación

La observación directa que Sampieri (2014), “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas que se manifiestan”. (p. 374).

Consistió en observar aulas, desarrollo de clases, para evaluar el desempeño docente en el salón de clases, para identificar prácticas pedagógicas efectivas en el estudiantado y lograr la efectividad institucional a través de un modelo de innovación y gestión en los procesos de supervisión y acompañamiento docente.

3.4.2 Instrumentos

De acuerdo con las técnicas seleccionadas se utilizaron los siguientes instrumentos:

a) Guía de entrevista

Estuvo orientada a determinar mediante preguntas las valoraciones que brindó la directora o subdirectora sobre la importancia de un sistema de innovación de la gestión educativa, su relación el proceso de supervisión docente para lograr la efectividad institucional.

b) Cédula de encuesta

Estuvo estructurada para el estudiantado a partir de un conjunto de ítems ordenados con coherencia, sentido lógico, expresado con lenguaje sencillo y claro, que permitió la obtención de datos, las fortalezas y puntos de mejora sobre la importancia de la supervisión docente en el aula, para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas y su relación con la efectividad institucional.

c) Guía de grupos focales

Estuvo basado en preguntas generadoras de discusión, para responder a los objetivos de la investigación sobre el sistema de innovación y gestión educativa de la dirección, su

relación con la supervisión docente y la incidencia en la efectividad institucional y que fueron dirigidas a todos los docentes de Tercer Ciclo y Bachillerato.

d) Guía de observación

Estuvo conformada por criterios observables, para evaluar el desempeño docente en el salón de clases y así identificar las prácticas pedagógicas efectivas en el estudiantado de Tercer Ciclo y Bachillerato, para lograr la efectividad institucional a través de un modelo de innovación y gestión en los procesos de supervisión y acompañamiento docente.

3.5 Estrategia de análisis de datos

Para el análisis e interpretación de los resultados de la investigación se validaron los instrumentos de la entrevista, encuesta, grupos focales y observación de la población de estudio.

Las entrevistas con la directora o subdirectora, se procesaron y codificaron en una tabla y gráficas de análisis para identificar las coincidencias en los significados de las categorías, mediante la interpretación del objeto de estudio en primer, segundo y tercer nivel; las categorías son: sistema de innovación educativa, supervisión docente, efectividad institucional, supervisión docente, sistema de innovación, práctica educativa, enfoque de educación inclusiva y prácticas pedagógicas, permitiendo así conocer los fundamentos sobre el sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y la efectividad institucional.

Para la cédula de encuesta se utilizó una base de datos en excel, donde se elaboraron las tablas, gráficos y sus respectivos análisis e interpretación, para su comprobación de hipótesis en base a las variables como: la variable independiente es el modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva, y la variable dependiente es la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente.

Asimismo, la investigación se basó en las siguientes fases: primera fase, se validaron los instrumentos de investigación en el colegio; segunda fase, se aplicaron las entrevistas, encuesta, grupos focales y la observación para recolectar la información. Para la tercera fase, se analizó y se codificó la información e interpretación de los datos. Cuarta fase, se elaboraron las conclusiones y propuestas. Y quinta fase, fue preparar el informe final.

Cada una de estas tuvo una secuencia lógica y metodológica en el diseño y el modelo pedagógico, tanto las categorías como las variables, y el diseño se fundamentó en el bosquejo teórico del objeto.

Asimismo, para dar respuesta a los objetivos del objeto de investigación, se realizó el siguiente tratamiento cuantitativo y cualitativo, siendo así que para el objetivo específico “a” fue un tratamiento cuantitativo, para el objetivo específico “b” su tratamiento fue cuantitativo y para el último objetivo específico “c” su tratamiento fue cualitativo de tal manera que el objeto de estudio tendrá una connotación mixta de la realidad y contexto del centro.

Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados

4.1 Análisis e interpretación de los instrumentos de investigación

El diseño y modelo de investigación que se utilizó fue de carácter cualitativa y cuantitativa, para lo cual se utilizaron los siguientes instrumentos:

Instrumentos cuantitativos:

Cédula de encuesta: Se utilizó para la obtención de información de los estudiantes, siendo estos la parte fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el colegio, ya que se pudo conocer a fondo los diferentes puntos de vista que tienen los estudiantes hacia el papel que desempeña la dirección y la importancia de la supervisión docente en el aula, para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas y su relación con la efectividad institucional.

Guía de observación: Se utilizó para evaluar el desempeño docente en el salón de clases y así identificar las prácticas pedagógicas efectivas en el estudiantado de Tercer Ciclo y Bachillerato, para lograr la efectividad institucional a través de un modelo de innovación y gestión en los procesos de supervisión y acompañamiento docente. La observación directa que Sampieri (2014), “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas que se manifiestan”. (p. 374).

Instrumentos cualitativos:

Guía de entrevista: Fue dirigida a la directora con el objetivo obtener valoraciones sobre la importancia de un sistema de innovación de la gestión educativa, su relación en el proceso de supervisión docente para lograr la efectividad institucional. Según Hernández Sampieri (2014) plantea que las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.

Guía de grupos focales: Fue dirigido a docentes con el objetivo de conocer el punto de vista de cada uno de los entrevistados, ya que por tener un contacto directo con la directora son los indicados para proporcionar información objetiva de los procesos pedagógicos, curriculares para propiciar un sistema de innovación y gestión educativa de la dirección, su relación con la supervisión docente y la incidencia en la efectividad institucional. De acuerdo a Sampieri consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Sampieri (2014).

4.1.1 Resultados de instrumentos cuantitativos

Los instrumentos cuantitativos que se utilizaron en la investigación fueron: La cédula de encuesta y la guía de observación.

La cédula de encuesta se administró a 81 estudiantes de Tercer Ciclo y Bachillerato del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután. Y la guía de observación se aplicó a los 10 docentes que trabajan en el nivel de Tercer Ciclo y Bachillerato.

Durante la investigación se dirigió una cédula de encuesta conformada por once preguntas dirigidas a los estudiantes de Tercer Ciclo y Bachillerato, con el objetivo de analizar el papel que desempeña la dirección y la importancia de la supervisión docente en el aula, para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas y su relación con la efectividad institucional.

Al mismo tiempo se administró una guía de observación la cual estaba conformada por 28 criterios, divididos de la siguiente manera: planificación didáctica, identidad institucional, intervención pedagógica y entrega del proceso de enseñanza y aprendizaje y procesos de supervisión en el aula, con una escala de valoración detallada de la siguiente manera: 1) Nunca, 2) Algunas veces, 3) Casi siempre y 4) Siempre.

Siendo así como a continuación se presentan los siguientes resultados por ítem con su respectiva tabla, gráfico, análisis e interpretación.

4.1.1.1 Resultados de la cédula de encuesta dirigida a los estudiantes

La población de estudiantes del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután es de doscientos quince estudiantes, para el estudio se determinó el tamaño de la muestra requerido utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% obteniendo una muestra de 80.77 pero para efecto de estudio se trabajó con 81 estudiantes distribuidos en las diferentes secciones de Tercer Ciclo y Bachillerato.

El objetivo fue conocer la importancia del rol de la dirección en los procesos de supervisión docente para la mejora de la enseñanza dentro del aula para lograr la efectividad institucional en el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután.

Ítem 1: ¿Considera que el colegio evalúa constantemente la enseñanza de la calidad educativa?

Tabla 1

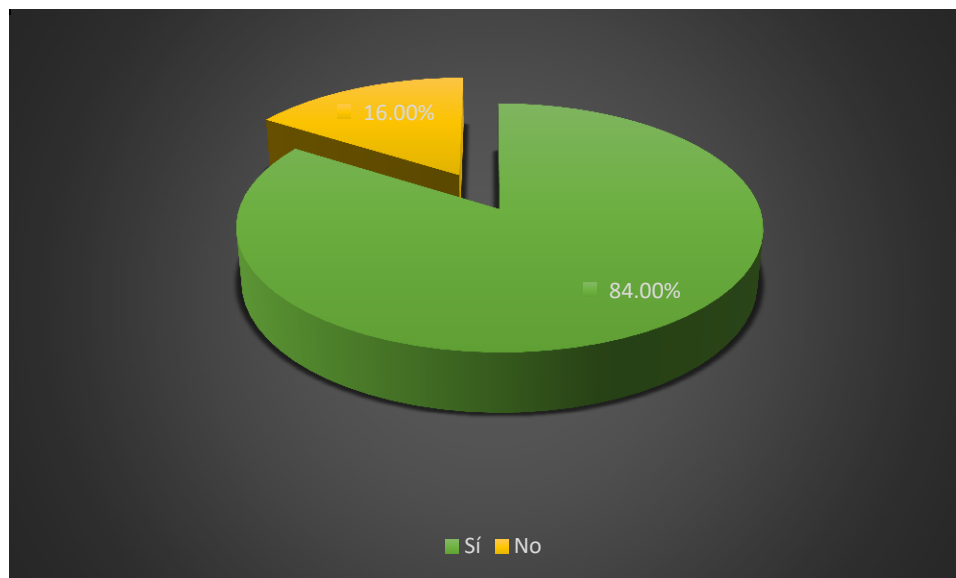
Enseñanza de la calidad educativa

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Sí	68	84.00%
No	13	16.00%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Enseñanza de la calidad educativa



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 84% afirmaron que el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután, evalúa constantemente la enseñanza de la calidad educativa, mientras tanto el 16% que el colegio no evalúa la enseñanza de la calidad educativa. Una formación integral y de calidad se ve reflejada en los estándares e indicadores educativos de la institución y de los lineamientos pedagógicos que emite la directora del centro educativo.

Evidentemente una buena enseñanza de la calidad educativa se logra cuando los procesos de enseñanza y aprendizaje satisfacen a toda la comunidad educativa, y su importancia radica en la mejora continua de las prácticas innovadoras por parte de los docentes para lograr mejorar la calidad de los procesos y resultados educativos. Hablar de enseñanza de la calidad educativa se traduce como la formación integral que recibe el estudiante y a la calidad de aprendizaje que adquiere para fortalecer sus conocimientos y habilidades.

Ítem 2: ¿Posee actualmente innovaciones educativas en el colegio para el proceso de enseñanza-aprendizaje?

Tabla 2

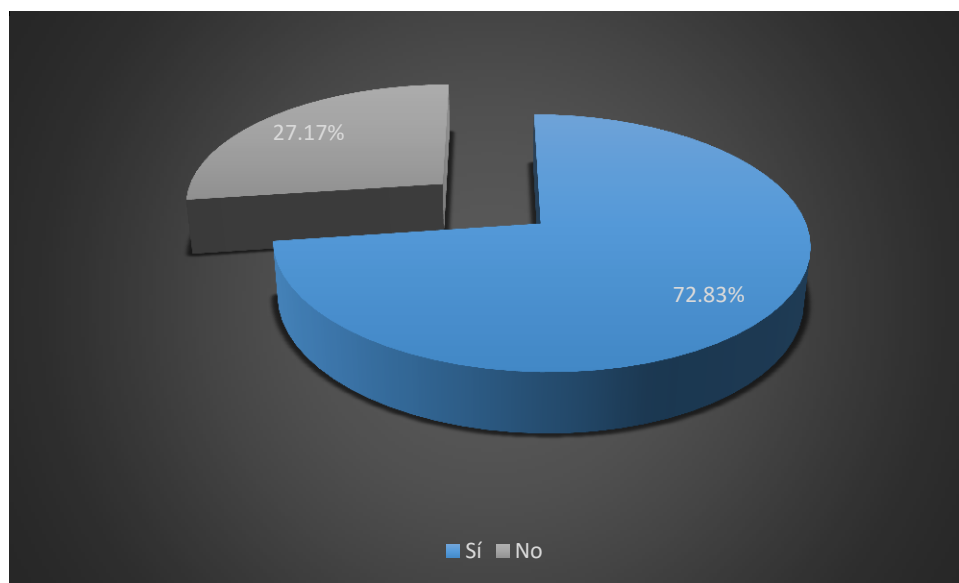
Innovaciones educativas

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Sí	59	72.83%
No	22	27.17%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Innovaciones educativas



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 72.83% afirmaron que el Colegio “El Espíritu Santo” Usulután, si posee innovaciones educativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras tanto el 27.17% considera que la institución no posee actualmente innovaciones educativas. Es de suma importancia que centro educativo mantenga sistemas de innovación educativa, ya que permite que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean llamativos para los estudiantes.

En el área pedagógica la directora debe buscar estrategias innovadoras para que sus docentes apliquen técnicas y herramientas que generen un aprendizaje activo e integral. Es por esta razón que el colegio sabe la importancia de la innovación educativa, ya que se espera que el aprendizaje se comparta a través de actividades diferentes y creativas que logren despertar el interés y conexión de los estudiantes.

Ítem 3: ¿Qué tipos de innovaciones educativas debe emprender el colegio para los próximos años?

Tabla 3

Tipos de innovación educativa

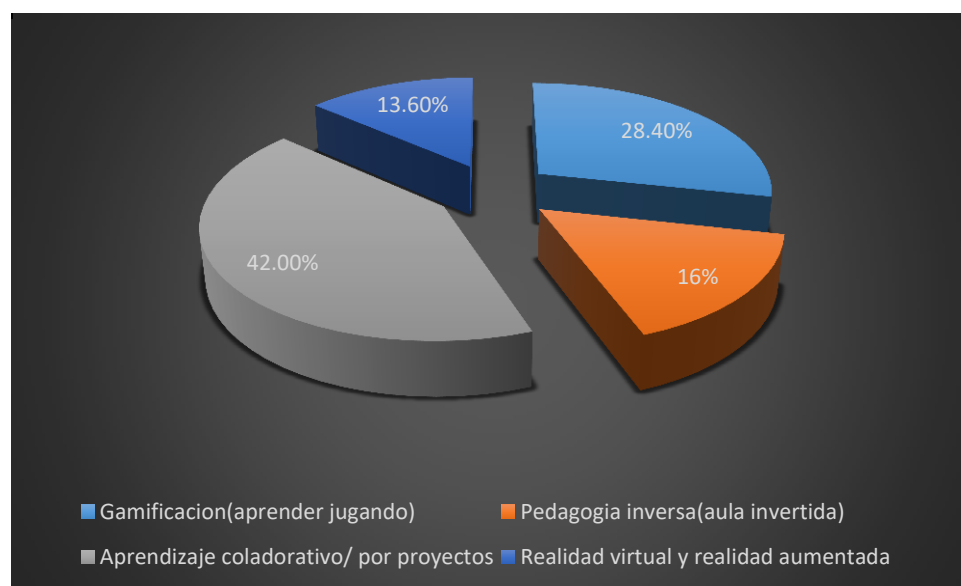
Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Gamificación(aprender jugando)	23	28.40%
Pedagogía inversa (aula invertida)	13	16%
Aprendizaje colaborativo /	34	42.00%

por proyectos		
Realidad virtual y realidad aumentada	11	13.60%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Tipos de innovación educativa



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 42% afirmó que el aprendizaje colaborativo / por proyectos, debe ser el tipo de invocación educativa que se emprenda el próximo año, mientras que el 28.40% dice que debe ser la gamificación, es decir aprender jugando, un 16% considera que debe utilizar la pedagogía inversa, conocida también como aula invertida y el 13.60% indicó la realidad virtual y aumentada. Todos estos tipos de innovaciones educativas, si se aplicarán en el colegio le permitirían potencializar la calidad educativa.

Es importante que la directora tome en cuenta estas propuestas de los diferentes tipos de innovación educativa que se pueden proponer para el próximo año escolar, ya que el innovar en el ámbito educativo permite obtener ventajas y novedades que ayudaran a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, se le debe apostar en la utilización del aprendizaje colaborativo o por proyectos que se traduce como la manera de aprender en equipo, en donde los estudiantes comparten con sus demás compañeros conocimientos, sobresalen las habilidades en la ejecución de actividades o tareas asignadas por el docente.

Ítem 4: ¿Consideras que la directora es un líder en tu colegio?

Tabla 4

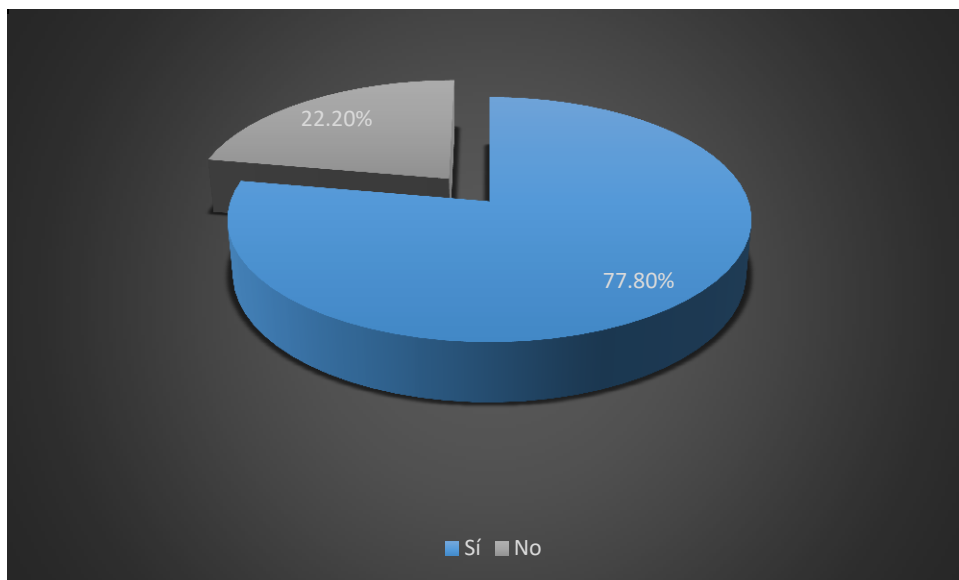
Liderazgo

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Sí	63	77.80%
No	18	22.20%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Liderazgo



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 77.80% respondió que la directora es un líder en la institución, mientras tanto el 22.20% afirmaron que la directora no es una líder en el centro educativo. El liderazgo de la directora ha marcado en la formación integral de los estudiantes y puede apreciar en el grado de confianza, cercanía, toma de decisiones, control efectivo y sobre todo su deseo de buscar una formación de calidad.

Evidentemente el papel de la directora en el colegio es de suma importancia ya en ella recae todas las iniciativas para impulsar el proceso de enseñanza-aprendizaje, su rol también se ve reflejado en la búsqueda de estrategias, técnicas y herramientas para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, así mismo otra sus funciones importantes como directora es de motivar a todo el personal docente que son los entes principales en el contacto directo con los estudiantes, quienes deben propiciar un excelente clima de aprendizaje y coordinar todo el proceso educativo del año escolar.

Ítem 5: ¿La directora o subdirectora hace visitas a los salones de clases para verificar el trabajo de los docentes?

Tabla 5

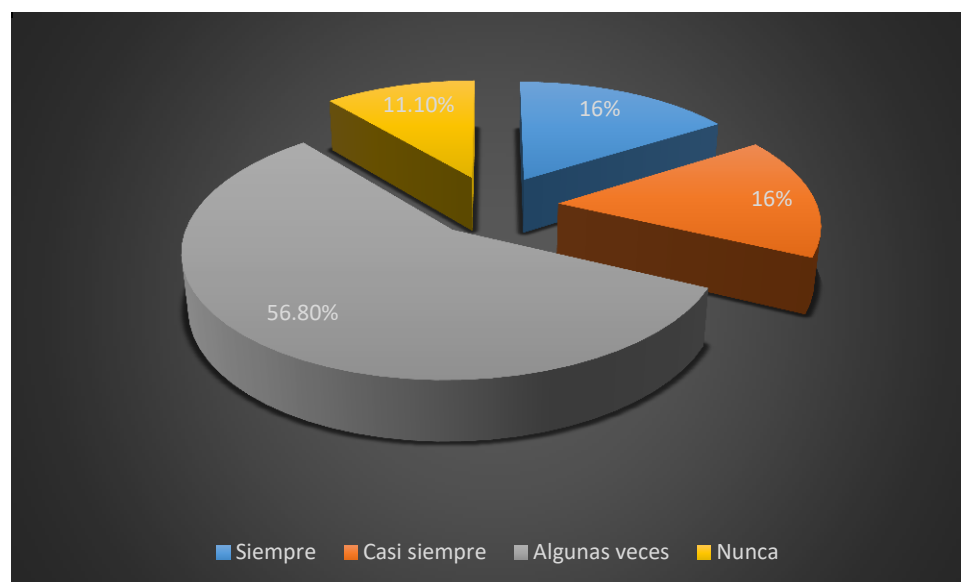
Supervisión

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Siempre	13	16%
Casi siempre	13	16%
Algunas veces	46	56.80%
Nunca	9	11.10%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Supervisión



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 56.80% confirman que algunas veces la directora visita las clases para verificar el trabajo que realizan los docentes, mientras que un 16% casi siempre, otro 16% afirman que siempre la directora visita las clases y un 11.10% respondió que la directora nunca visita los salones de clase. Es importante que la directora mantenga contacto con los estudiantes para escuchar su pensar sobre el desarrollo de las clases y ser más cercana con los docentes.

En el área pedagógica la directora debe mejorar las relaciones de comunicación con el personal docente que tiene a cargo y planificar visitas esporádicas en los salones de clase para mostrar de manera eficiente un acompañamiento pedagógico a los docentes y mejorar las prácticas pedagógicas que se realizan con los estudiantes, de esta manera el proceso de enseñanza-aprendizaje se volverá más activo y participativo y los estudiantes podrán observar una directora cerca con sus maestros y pendiente del desempeño académicos de los estudiantes a través de la supervisión de clases.

Ítem 6: ¿Cómo califica la actitud que tiene la directora de la institución hacia los alumnos?

Tabla 6

Actitud de la directora

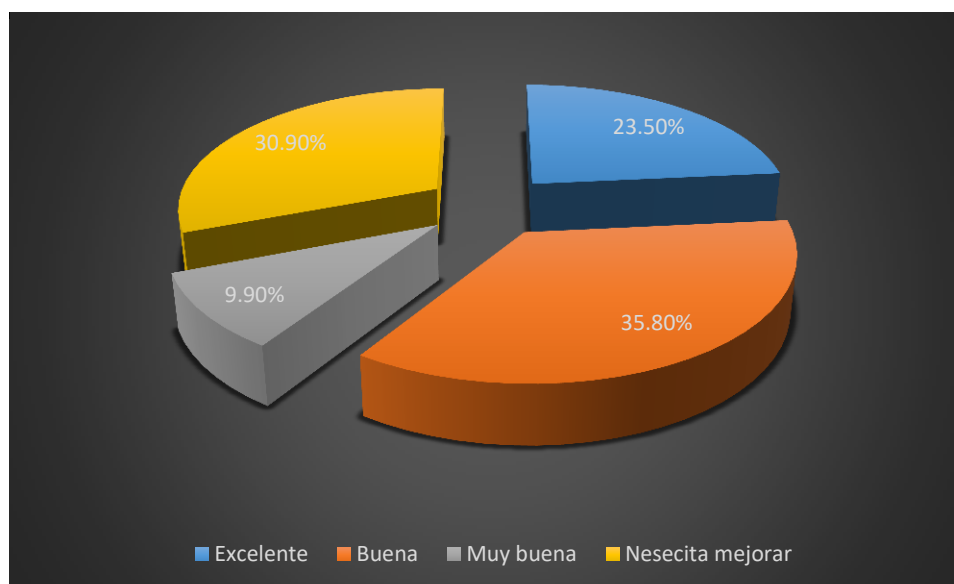
Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Excelente	19	23.50%
Muy buena	8	9.90%

Buena	29	35.80%
Necesita mejorar	25	30.90%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Actitud de la directora



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 35.80%, afirmó que la actitud que tiene la directora con los estudiantes es buena, mientras tanto el 30.90% dice que la directora necesita mejorar su actitud con el estudiantado, un 23.50% considera que su actitud es excelente y un 9.90% dice que es muy buena su actitud.

Es importante que la directora mejore su actitud con los estudiantes, y busque estrategias para mantener una adecuada relación con ellos para el logro de los objetivos

plasmados en su gestión educativa, por otra parte los estudiantes reconocen su forma de actuar en cuanto a la disciplina y comportamiento de los estudiantes, pero consideran que debe mostrarse más cercana y escuchar sus necesidades.

Ítem 7: ¿Cómo califica, en general la calidad educativa de la institución?

Tabla 7

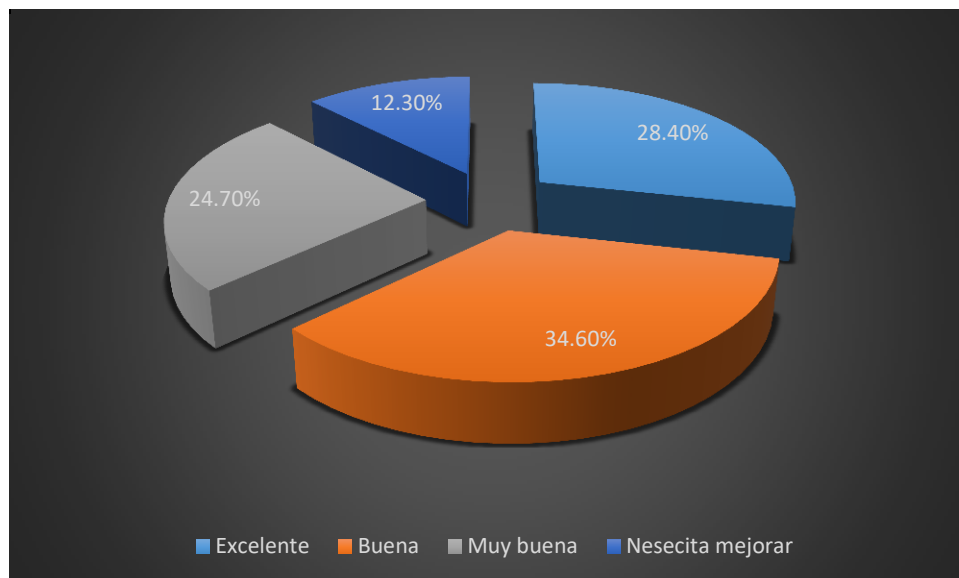
Calidad educativa

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Excelente	23	28.40%
Muy buena	20	24.70%
Buena	28	34.60%
Necesita mejorar	10	12.30%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Calidad educativa



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: El 34.60% manifiestan que la calidad educativa del colegio es buena, seguido de un 28.40% dice que en la institución hay una excelente calidad educativa, un 24.70% respondió muy buena calidad educativa y un 12.30% manifestó que necesita mejorar.

Es necesario que el colegio, mantenga la calidad educativa los estudiantes perciben como eficiente lo que, la directora realiza, puesto que todo eso, se logra a través de la gestión escolar que ella mantiene de forma constante para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero es necesario aplicación de principios y estrategias efectivas que permitan el involucramiento de sistemas de innovación educativa para lograr la calidad educativa que se traduce también como efectividad institucional.

Es de suma importancia destacar que para lograr una efectividad institucional, se deben establecer de manera concreta y objetivas estrategias, metodologías, técnicas para aplicar procesos de innovación educativa en el colegio, por lo tanto es necesario que la Dirección se

involucre más en estos procesos innovadores que permitan la mejorar continua en el proceso de supervisión docente.

Algunos estudiantes reconocen que la institución cuenta con una muy buena calidad educativa, la cual se ve reflejada en los estándares o indicadores de calidad que el colegio realiza a través de las diferentes actividades. Pero otros también consideran que el colegio necesita mejorar los procesos en los sistemas de innovación educativa, su relación con el proceso de supervisión docente para lograr la efectividad institucional.

Ítem 8: ¿Consideras que los docentes en la institución son modelos a seguir?

Tabla 8

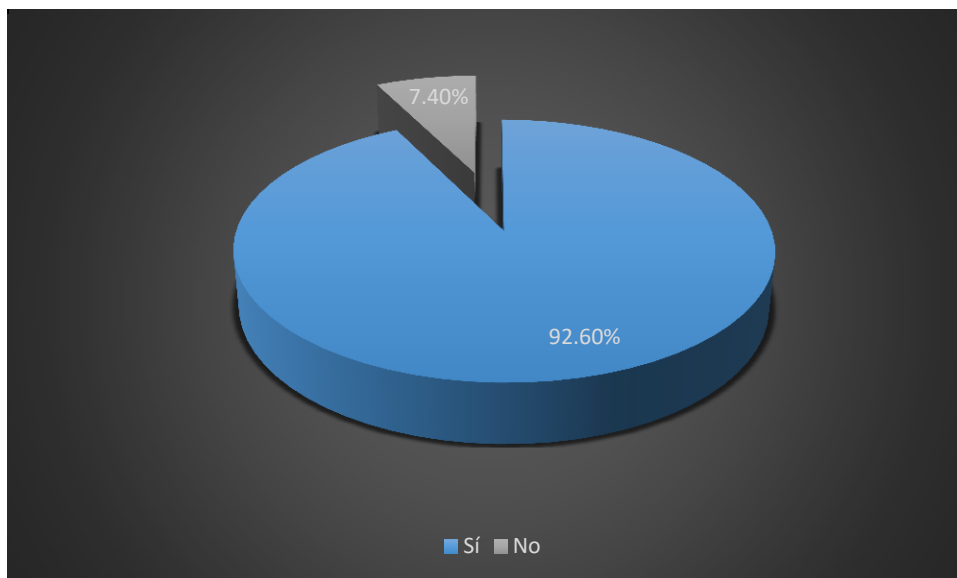
Modelos a seguir

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Sí	75	92.60%
No	6	7.40%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Modelos a seguir



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: Al preguntarles si consideran que los docentes del colegio son un modelo a seguir el 92.90% que si perciben a sus docentes como personas integras y con valores y el 7.40% dijo que no ven los docentes del colegio un modelo a seguir en el futuro.

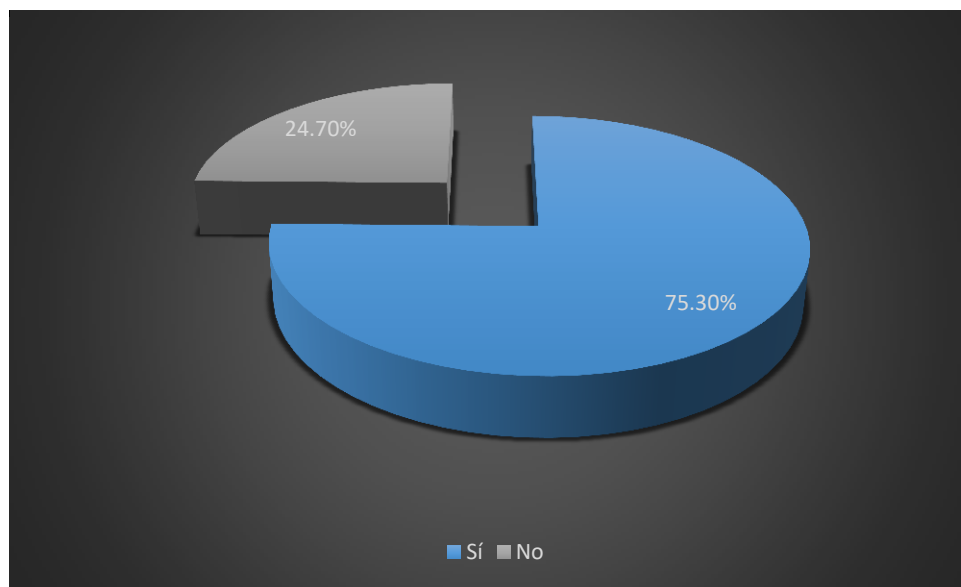
Es positiva la respuesta de los estudiantes pues reconocer el verdadero rol que ejerce el docente en la actualidad, que no solo es el que transmite conocimiento e información y que controla de manera estricta la disciplina, sino que observan que los docentes del colegio son una guía, un mediador que va acompañando a los estudiantes en su proceso de formación académica.

Ítem 9: ¿Considera que el colegio implementa un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?

Tabla 9*Sistema de innovación educativa*

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Sí	61	75.30%
No	20	24.70%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9*Sistema de innovación educativa*

Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: Un 75.30% manifestaron que el colegio si implementa un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional, mientras

que un 24.70% expresó que no se están implementando sistemas de innovación educativa en el colegio.

Resulta interesante destacar que el colegio, este implementado un sistema de innovación educativa con sus estudiantes, ya que hoy en día es necesaria, por la sencilla razón de que la educación es un proceso de mucha transformación y cambios, de esta manera se garantiza que el estudiantado del colegio reciban una formación significativa y duradera que les permita consolidar sus conocimientos y la formación integral de valores para contribuir con la sociedad actual, logrando como beneficio una buena interacción entre alumnos y docentes, mejorando las estrategias didácticas.

Por otra parte, otros consideran que no se están implementando sistemas de innovación, porque consideran que los procesos que se realizan son los mismos, no son innovadores y no permiten el aprendizaje significativo. La educación hoy en día exige poner al centro del proceso de enseñanza-aprendizaje al estudiante, en donde el utilice la autoformación y evalúe la asimilación de contenidos a través de buenas prácticas pedagógicas que los docentes realicen a la hora de impartir sus clases, por eso de suma importancia contar con un innovaciones educativas que permitan que el estudiante se desarrolló de manera plena en proceso educativo.

Ítem 10: ¿Utilizan métodos los docentes para gestión efectiva de los aprendizajes a través de un sistema de innovación educativa?

Tabla 10

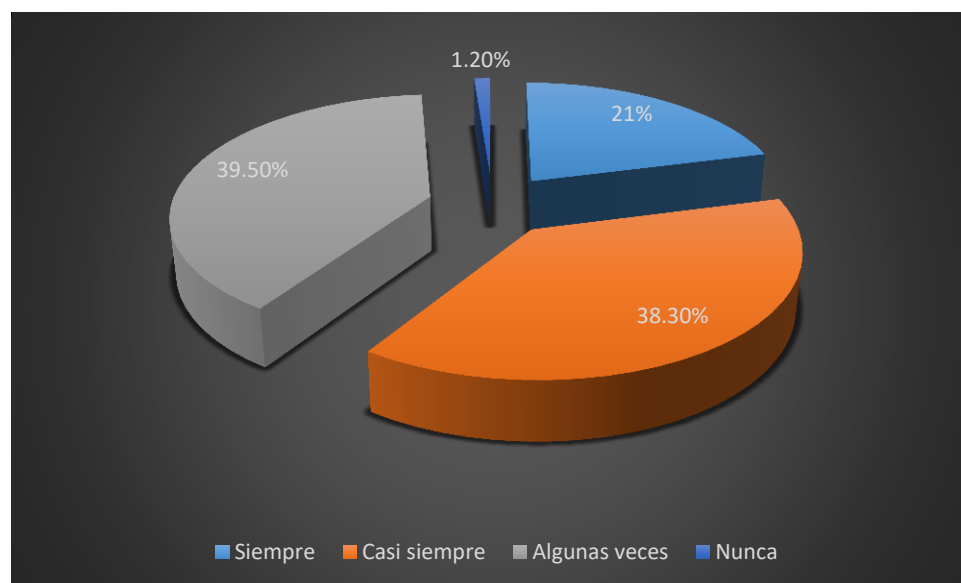
Gestión efectiva de los aprendizajes

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Siempre	17	21%
Casi siempre	31	38.30%
Algunas veces	32	39.50%
Nunca	1	1.20%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Gestión efectiva de los aprendizajes



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: Un 39.50% expresó que algunas veces los docentes utilizan métodos para la gestión efectiva de los aprendizajes a través de un sistema de

innovación educativa, un 38.30% manifestó que casi siempre, un 21% dijo que siempre y un 1.20% respondió que nunca.

Es necesario motivar a los docentes del colegio en utilizar de manera positiva métodos que permitan la gestión efectiva en el aprendizaje de los estudiantes a través de un sistema de innovación educativa. La directora en su función de gestión debe hacer la cumplir la visión y los objetivos institucionales en la utilización de herramientas tecnológicas que permitan el crecimiento, creatividad, originalidad y descubrimiento de los estudiantes.

Ítem 11: ¿La directora hace cambios para mejorar la efectividad institucional?

Tabla 11

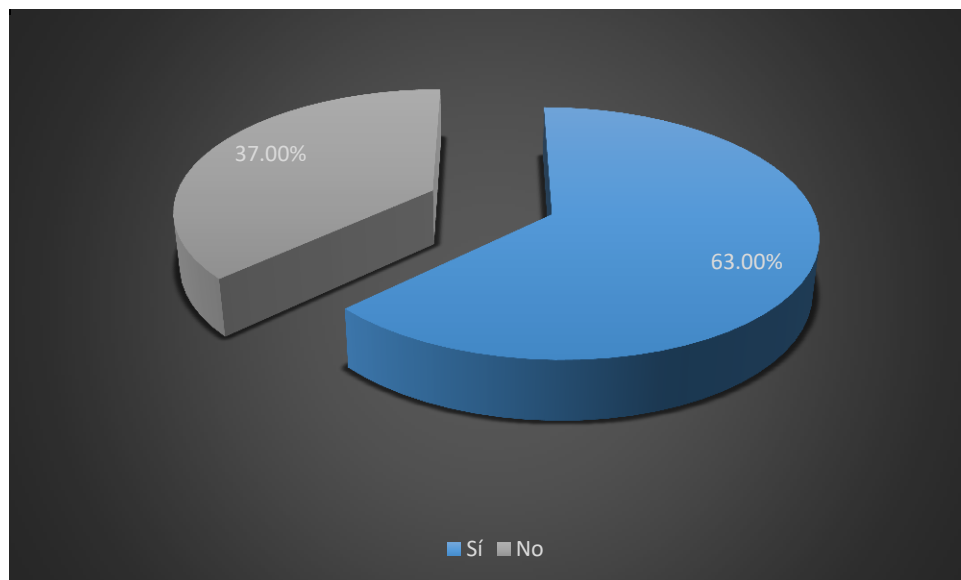
Efectividad institucional

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Sí	51	63.00%
No	30	37.00%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Efectividad institucional



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: Un 67.90% expresó que la directora hace cambios para mejorar la institución, por otro lado, un 32.10% manifestó que no se están haciendo cambios en el colegio.

Es satisfactorio que una buena cantidad de estudiantes saben reconocer los cambios que la directora está realizando en el colegio, desde el día que asumió la responsabilidad de dirigirlo. Los cambios son muy buenos y positivos puesto que, permiten mejorar los procesos internos de la institución y de esa manera evaluar eficientemente la gestión escolar.

Por otra parte, otros participantes perciben que no se están haciendo cambios en el colegio, que deben realizar esfuerzos para que la directora mejore los procesos de innovación educativa, promueva en los docentes a utilización de estrategias y técnicas más efectivas a través de buenas prácticas pedagógicas y sobre todo que la directora pueda escuchar el sentir de toda su comunidad educativa.

4.1.1.2 Resultados de guía de observación dirigida a los docentes

Ítem 1: Incorpora el programa de la asignatura en la planificación didáctica.

Tabla 1

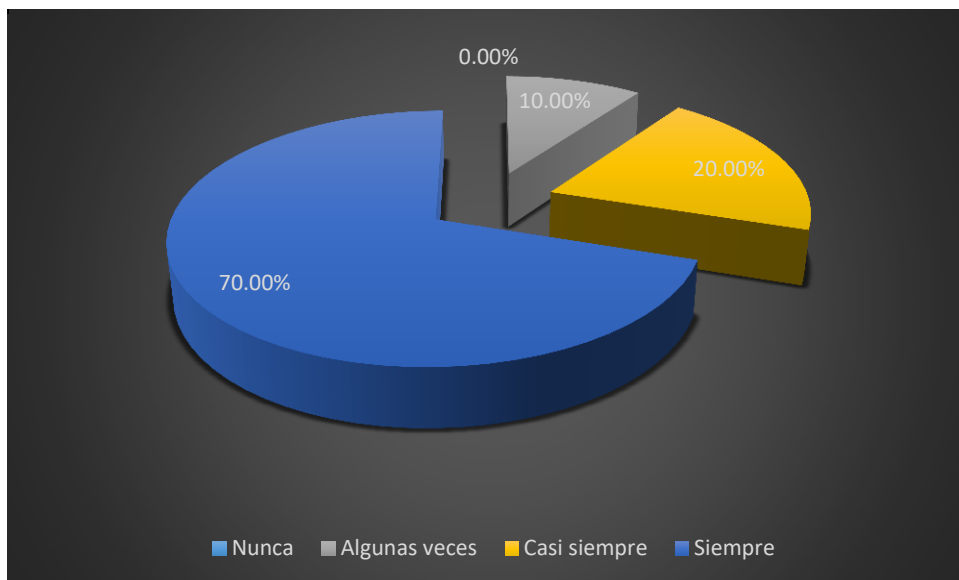
Programa de la asignatura

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	2	20.00%
Siempre	7	70.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Programa de la asignatura



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 70.00% se les observó que siempre incorporan el programa de la asignatura en la planificación docente, por otro lado, un 20.00% que casi siempre lo incorporan y un 10.00 % que algunas veces incorpora el programa de la asignatura.

Es satisfactorio que buena cantidad de docentes incorporan el programa de estudio de la asignatura en su planificación didáctica porque es una exigencia de la dirección de la institución para brindar a los estudiantes los contenidos que propone el Ministerio de Educación a través de la malla curricular correspondiente al nivel de Tercer Ciclo y bachillerato. Hacer este proceso denota que la administración de la institución realiza muy bien su labor pedagógica. Pero es necesario acompañar una parte de los docentes para que no olviden tomar en cuenta el programa de estudio en su planificación didáctica.

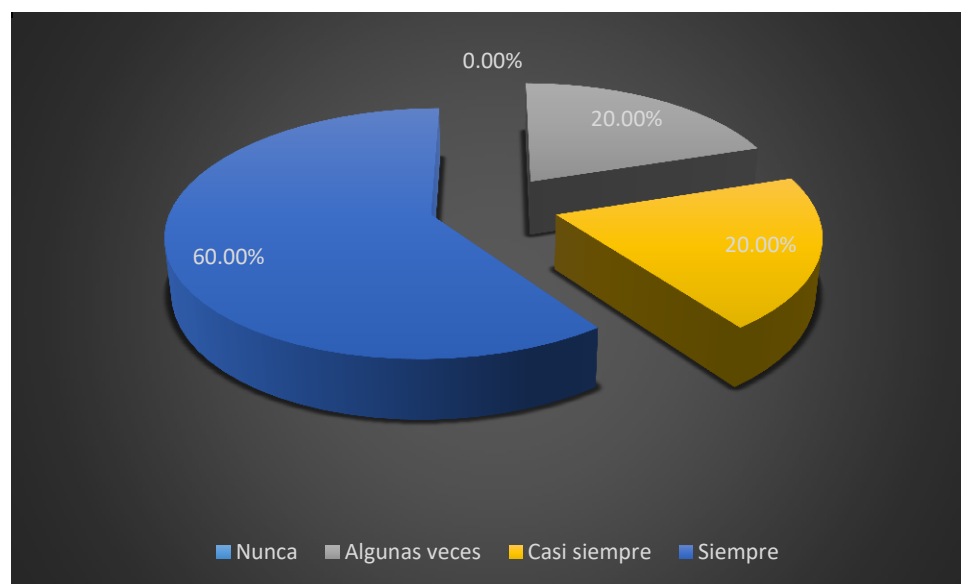
Ítem 2: Prepara un guión de clase con recursos, métodos, estrategias innovadoras.

Tabla 2

Guión de clases

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	2	20.00%
Casi siempre	2	20.00%
Siempre	6	60.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2*Guión de clases*

Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se les observó que siempre preparan un guión de clases con recursos, métodos, estrategias innovadoras, por otro lado, un 20.00% que casi siempre preparan un guión con recursos y otro 20.00 % que algunas veces lo hacen.

Resulta de suma importancia que los docentes del Colegio “El Espíritu Santo” preparan un guión de clases con los recursos, métodos, estrategias innovadoras para impartir las clases a los estudiantes, ya que esta manera la clase se vuelve más dinámica e interactiva. Por lo tanto es necesaria la supervisión docente para comprobar que todos los docentes lo hagan, puesto que es fácil caer en la monotonía.

La preparación correcta y adecuada de un guión de clases con todos los recursos, métodos y estrategias innovadoras se debe gracias al acompañamiento que realiza la directora y su equipo para que los estudiantes tengan un buen desarrollo de las clases con el objetivo de buscar la efectividad institucional y la buena administración de la educación.

Ítem 3: Retoma en la planificación didáctica ejes transversales como los valores, principios, derechos, normas de convivencia.

Tabla 3

Ejes transversales

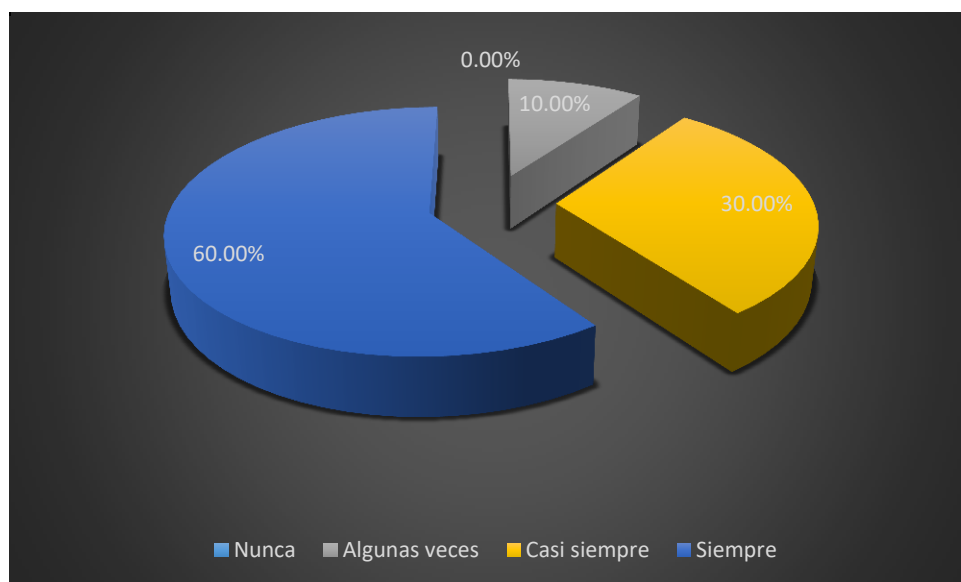
Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	3	30.00%
Siempre	6	60.00%

Total	10	100%
-------	----	------

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Ejes transversales



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se les observó que siempre retoman en la planificación didáctica ejes transversales, un 30.00% que casi siempre retoman en su planificación los ejes transversales preparan y otro 10.00 % que algunas veces retoman ejes transversales en la planificación didáctica.

La planificación didáctica es de suma importancia para un docente del Colegio “El Espíritu Santo”, ya que la dirección establece los lineamientos pedagógicos que deben realizarse en el aula con los estudiantes.

Siendo el colegio una institución que ofrece una educación de calidad, su exigencia radica en la incorporación de estrategias o sistemas de innovación de la gestión educativa emanados por la directora, una parte considerable y destacable de docentes retoma al momento de realizar la planificación didáctica ejes transversales como los valores, principios y normas, son conscientes de que la institución educativa cuenta con sus propios valores, sus principios congregacionales y que en cada aula y asignatura se propicia la vivencia de normas de convivencia, esto permite que los estudiantes sean formados en valores, con una educación integral.

Ítem 4: El guión de clases posee una secuencia didáctica y pedagógica.

Tabla 4

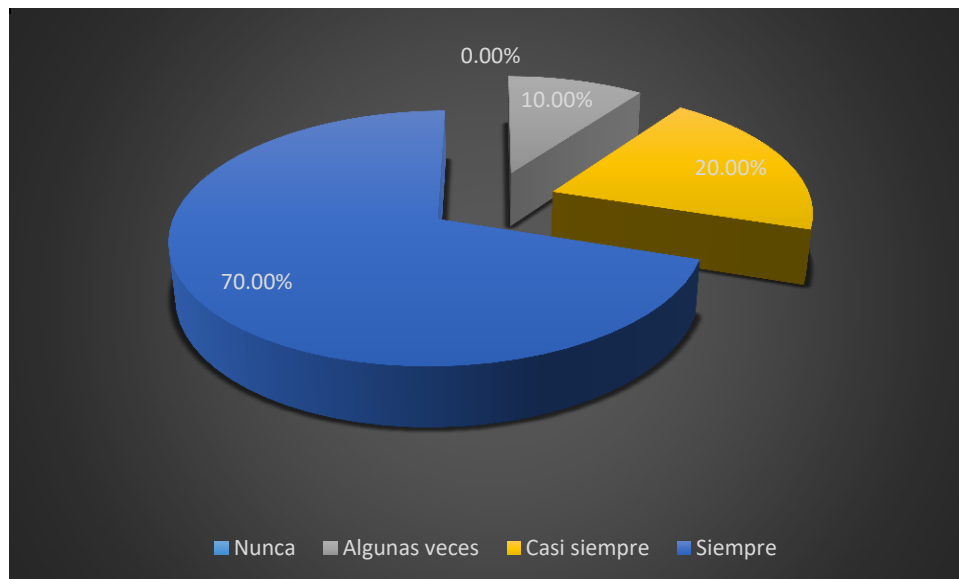
Secuencia didáctica y pedagógica

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	2	20.00%
Siempre	7	70.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Secuencia didáctica y pedagógica



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 70.00% se les observó que el guión de clases siempre posee una secuencia didáctica y pedagógica, un 20.00% que casi siempre el guión de clases tiene una secuencia didáctica y pedagógica, y otro 10.00% que algunas veces el guión tiene una secuencia indicada.

El guión de clases se convierte en la herramienta más útil de los docentes, ya que contiene el desarrollo de una secuencia didáctica para realizar prácticas pedagógicas efectivas, que permitan la efectividad institucional. La directora propone un guión de clases que se divide en dos partes: la descripción de los procesos: contenidos, indicadores de logro, objetivos de aprendizaje, metodología y criterios de evaluación, evidenciando la secuencia didáctica y las actividades de desarrollo: inicio, desarrollo, culminación y tarea, evidenciando la secuencia pedagógica del guión de clases.

Ítem 5: Posee una presentación personal adecuada.

Tabla 5

Presentación personal

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	10	100.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Presentación personal



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 100.00% se les observó que siempre se presentan al colegio con una presentación personal adecuada.

Uno de los criterios de calidad y de contratación de un docente en el colegio, es que presente una vestimenta adecuada y acorde a labor que realiza en el aula. Por su parte la dirección toma cartas en el asunto y propone a su personal docente la utilización de uniformes para que toda la planta docente y administrativa esté debidamente acorde a la institución.

Por su parte los docentes dicen apoyar y estar de acuerdo en utilizar un uniforme, ya que de esa manera su presentación como profesionales es adecuada y al mismo tiempo expresan que de esa manera se le enseña al estudiante en portar su uniforme diario adecuadamente. La dirección supervisa que tanto estudiantes y docentes presente una vestimenta adecuada.

Ítem 6: Es puntual con su horario de clases.

Tabla 6

Horario de clases

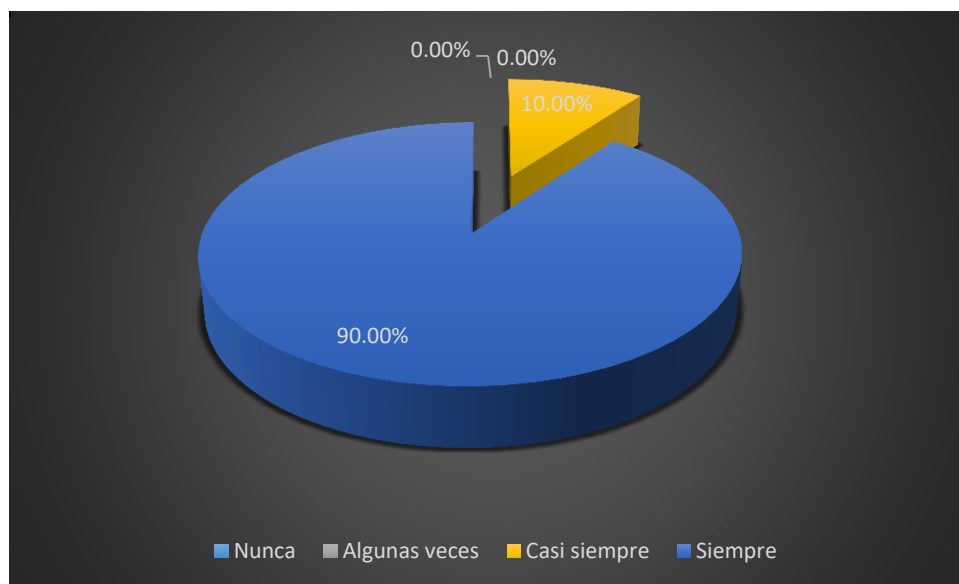
Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	1	10.00%

Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Horario de clases



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se observó que siempre son puntuales con su horario de clases, mientras que un 10.00% que casi siempre son puntuales con el horario de clases.

Los docentes manifiestan ser puntuales en el horario de clases, puesto desde el momento de hacer el proceso de contratación o de renovación de contrato, la directora como responsable directa, especifica a los docentes el horario de entrada, de salida y el cumplimiento puntual de su horario de clases.

En su mayoría los docentes respetan y son puntuales con el inicio de sus clases y por ende también la finalización, pero algunas veces existen pequeños atrasados por motivos de extensión de contenidos o realización de actividades por parte de los estudiantes. Por su parte la dirección supervisa que los docentes sean puntuales con su horario de clases, siendo esta una de las funciones para una buena administración.

Ítem 7: Se identifica con el ideario y el carisma propio del colegio.

Tabla 7

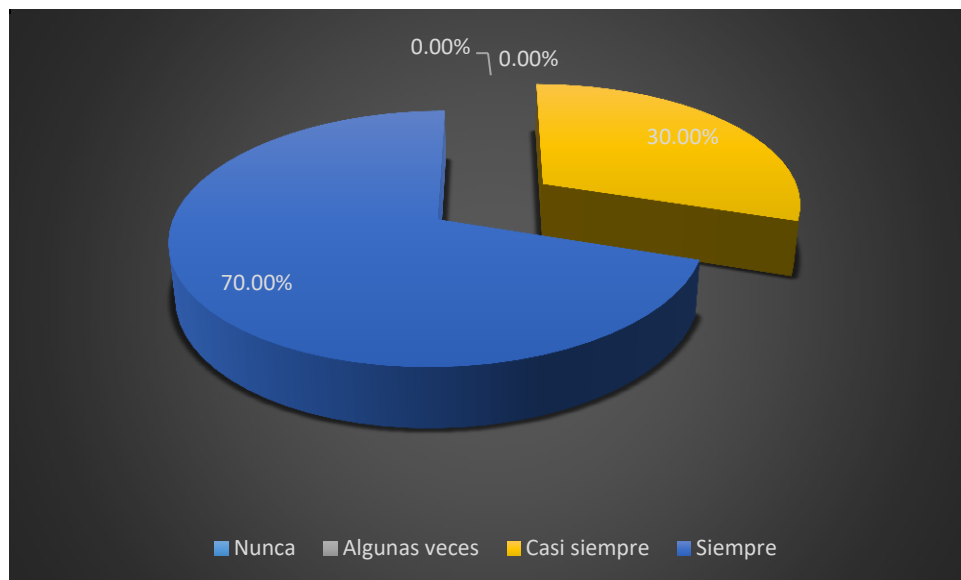
Ideario HFIC

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	3	30.00%
Siempre	7	70.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Ideario HFIC



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 70.00% se les observó que siempre se identifican con el ideario y el carisma propio del colegio, mientras que un 30.00% que casi siempre se identifican con el ideario HFIC.

La directora se preocupa porque sus docentes se identifiquen con el ideario y el carisma propio de la institución, esto lo realiza a través de capacitaciones al inicio del año escolar para los docentes de nuevo ingreso y para los demás docentes se convierten en una consolidación con el ideario.

Además los docentes manifiestan que dentro de la carpeta didáctica ellos tienen a la mano el ideario y carisma de la institución, el cual les ayuda a recordar y practicar dichos principios, pero sobre la intención que coordina la directora, es que los docentes se empapen perfectamente del ideario para que ellos puedan ser transmisores a sus estudiantes y estos puedan también identificarse con el carisma HFIC logrando de esta manera una efectividad institucional.

Ítem 8: Tiene sentido de pertenencia con el colegio.

Tabla 8

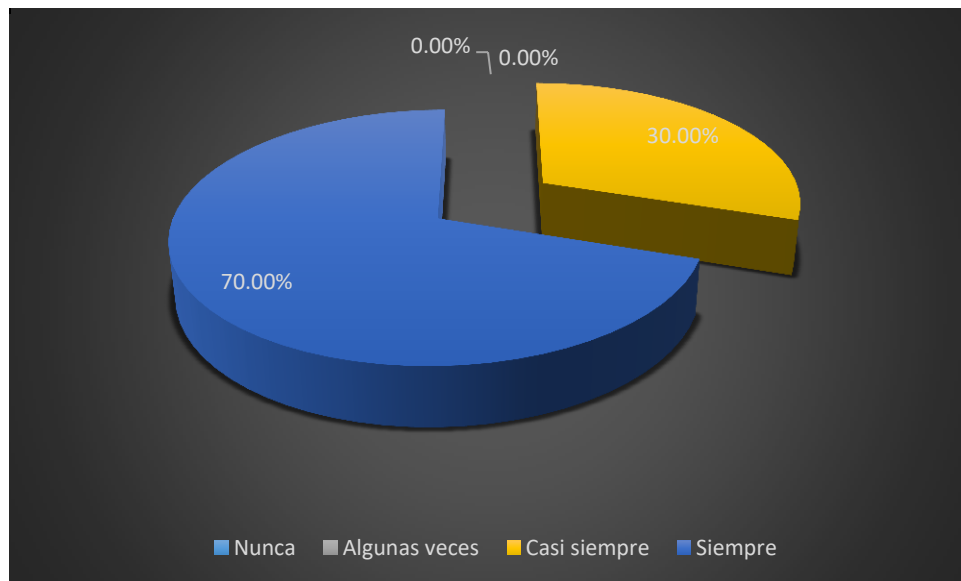
Sentido de pertenencia

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencias
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	3	30.00%
Siempre	7	70.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Sentido de pertenencia



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 70.00% se le observó que siempre tienen sentido de pertenencia al colegio, mientras que un 30.00% que casi siempre tienen sentido de pertenencia.

Una de las razones por las cuales la directora ejerce su rol de gestión educativa, es que le interesa mucho el sentido de pertenencia de los docentes con la institución, porque esta característica permite la estabilidad laboral y sobre todo un clima laboral agradable. El sentido de pertenencia es primero impregnado por la directora que debe amar lo que hace y a la institución educativa, luego debe impregnar de ese sentido de pertenencia a los docentes, el objetivo es que los docentes puedan desarrollarse abiertamente en la institución y poder apoyar en todas las actividades que se planifican.

Para la directora es importante un docente con sentido de pertenencia, porque este será capaz de motivar a los padres de familia y estudiantes a participar con ese mismo sentido de pertenencia en todo lo que la institución organice.

Ítem 9: Se evidencia la autonomía en la clase

Tabla 9

Autonomía en clase

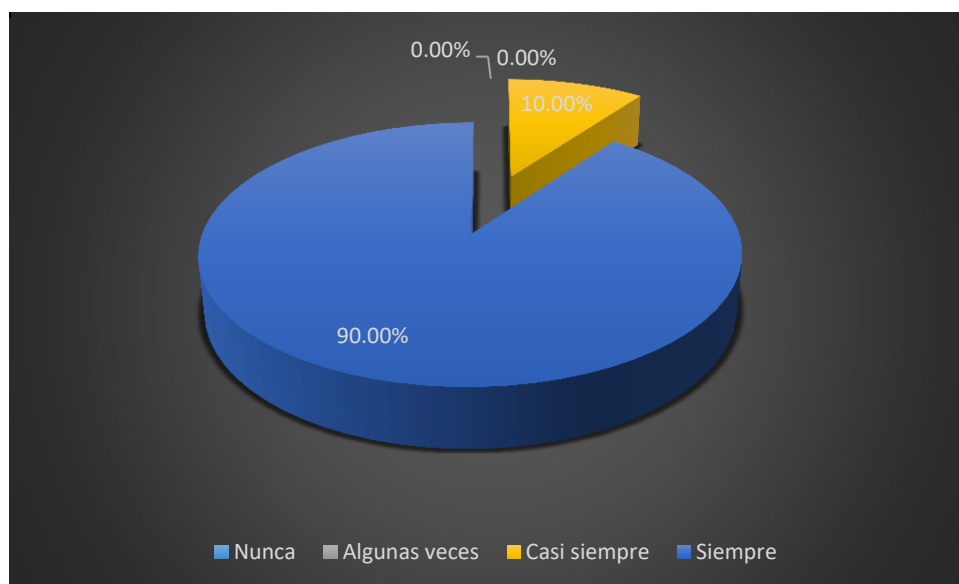
Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%

Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	1	10.00%
Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Autonomía en clase



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se les observó que siempre tienen autonomía en la clase, mientras que un 10.00% dijo que casi siempre se evidencia la autonomía.

Es satisfactorio que una buena cantidad de docentes del colegio poseen autonomía a la hora de desarrollar una clase, esto es resultado de la vocación a la docencia y sobre todo al dominio de los contenidos que se imparten.

Demostrar autonomía en clases para los estudiantes es sinónimo de que su docente se prepara para desarrollar una clase o dirigir una actividad y esto crea en los estudiantes seguridad de que el docente le guiará en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte la dirección es consciente de la autonomía de sus docentes y los motiva a mantener ese dinamismo en clases y desarrollar con toda la autonomía de un docente.

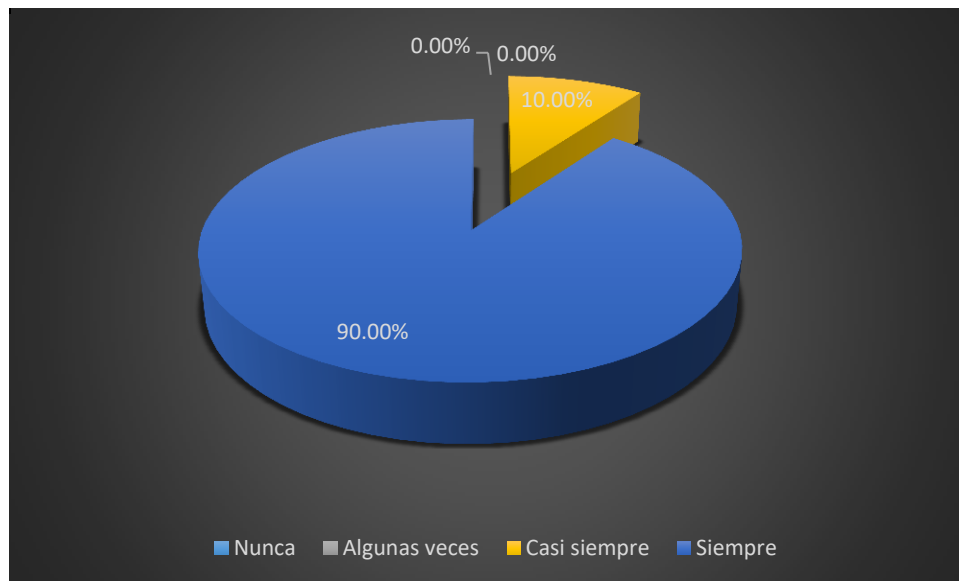
Ítem 10: Detecta los pre-saberes en clases

Tabla 10

Pre-saberes en clases

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	1	10.00%
Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10*Pre-saberes en clases*

Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se les observó que siempre detectan los pre-saberes en clases, por otra parte un 10.00% que casi siempre realiza los pre-saberes en las clases.

Es una ventaja significativa que los docentes realicen al iniciar sus clases el proceso de activar los conocimientos previos, conocido como pre-saberes. Este permite dar un diagnóstico a los docentes de lo que los estudiantes conocen del tema, permite también determinar si se avanza en el contenido o es necesario dedicarle un más de tiempo al tema anterior.

La dirección en su rol pedagógico y gestor de la innovación educativa motiva a los docentes a que siempre detecten los pre-saberes, ya que la directora considera que con los comentarios de los estudiantes se cuenta con el material más valioso y es el conocimiento de la información que ellos han ido almacenando a lo largo de la vida.

Por su parte los docentes, quienes siguen los lineamientos de la directora aplican diferentes técnicas y estrategias para activar los conocimientos previos, como por ejemplo: discusión guiada y lluvia de ideas. El realizar estos procesos permite un mayor interés por el tema o contenido.

Ítem 11: Respeta los momentos de planificación didáctica.

Tabla 11

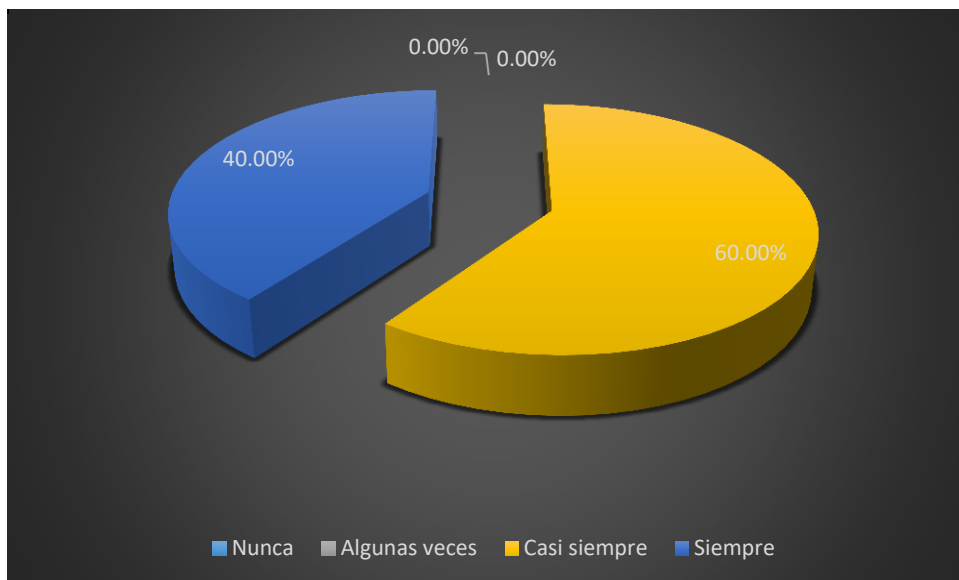
Planificación didáctica

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencias
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	6	60.00%
Siempre	4	40.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Planificación didáctica



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se les observó que casi siempre respetan los momentos de planificación didáctica, por otra parte un 40.00% siempre realiza los momentos de planificación.

Sin lugar a dudas la planificación didáctica es una herramienta que permite al docente organizar sus ideas y pensamientos entorno a un tema o contenido. La institución educativa a través de la directora recalca a los docentes la importancia de respetar los momentos de planificación didáctica.

Según lo que los docentes han expresado es que no siempre respetan los momentos de planificación didáctica dado que en algunas situaciones los contenidos son extensos o es necesario fortalecer. Pero que, en la mayoría de las ocasiones si se realizan los momentos de planificación didáctica (inicio, desarrollo, culminación y tarea).

Por lo tanto, la dirección reconoce la importancia de planificar para que los docentes no lleguen a las aulas a improvisar o en el peor de los casos a inventar, ya que la planificación

didáctica permite organizar las ideas de manera coherente en documento que este caso el colegio exige el uso del guión de clases y determinar lo que sea desea que los estudiantes aprendan del contenido de manera concreta.

Ítem 12: Da a conocer los contenidos y objetivos al iniciar sus clases

Tabla 12

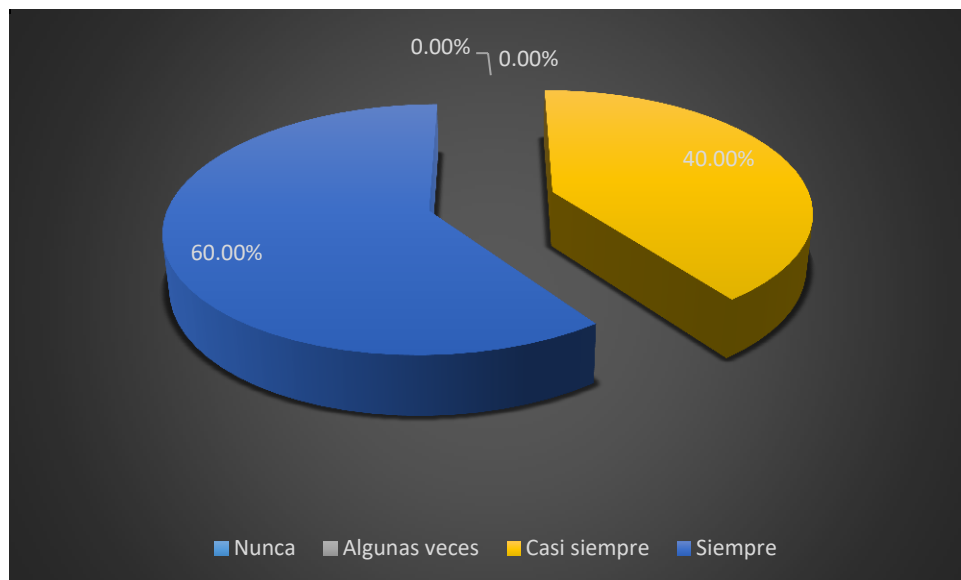
Contenidos y objetivos

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	4	40.00%
Siempre	6	60.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Contenidos y objetivos



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se le observó que siempre dan a conocer los contenidos y objetivos al iniciar sus clases, por otra parte un 40.00% que casi siempre da a conocer los contenidos y objetivos.

Los contenidos son de suma importancia el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que son aquellos que fortalecen los conocimientos de los estudiantes, estos contenidos deben ser retomados del programa de estudio, en este caso la directora supervisa que los docentes impartan los contenidos adecuados a la asignatura y al nivel en el que se encuentran los estudiantes.

Otro de los elementos claves en el desarrollo oportuno de un contenido es compartir con los estudiantes el objetivo de aprendizaje que se pretende alcanzar, de manera particular casi todos los docentes del colegio brindan a los alumnos el objetivo, que deberá de ser alcanzado en una actividad en el aula o en alguno de los casos en la tarea con el fin de demostrar la comprensión y asimilación de la teoría explicada. La dirección por su parte motiva a todos los

docentes en hacerlo, si en algún momento no se hace, inmediatamente se corrige para que los estudiantes reciban una clase correcta.

Ítem 13: Tiene dominio en el desarrollo de los contenidos curriculares

Tabla 13

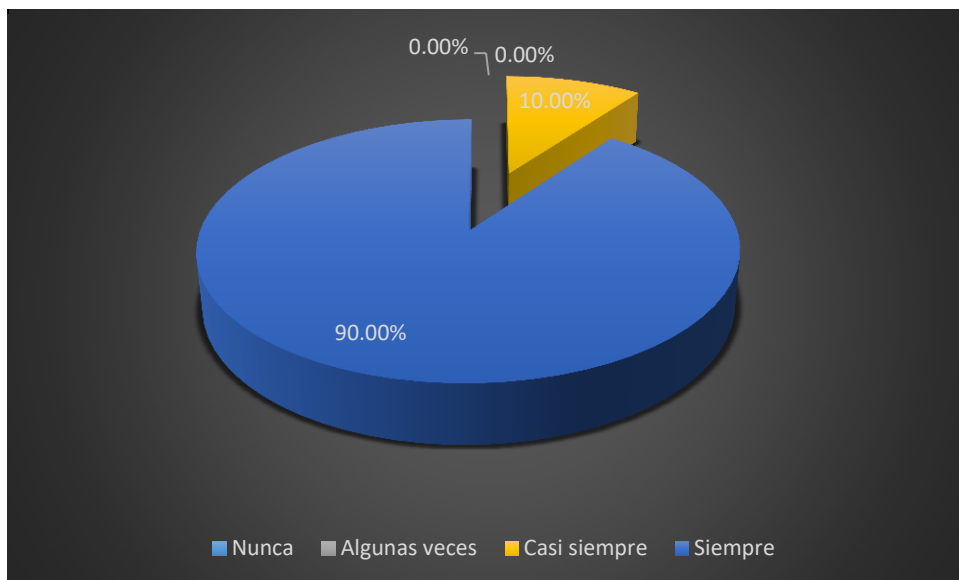
Dominio de los contenidos

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	1	10.00%
Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Dominio de los contenidos



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se le observó que siempre mantienen el dominio de los contenidos curriculares, por otra parte un 10.00% que casi siempre muestran dominio de los contenidos.

El dominio de los contenidos es la base para obtener un aprendizaje significativo, es lo expresado por los docentes. Es notable que en el colegio su personal docente se prepara cada día para impartir los conocimientos al estudiantado.

Por su parte la dirección es consciente de que su equipo docente llega a las aulas con la debida preparación profesional para desarrollar los contenidos curriculares.

Ítem 14: Demuestra dinamismo cuando desarrolla su clase.

Tabla 14

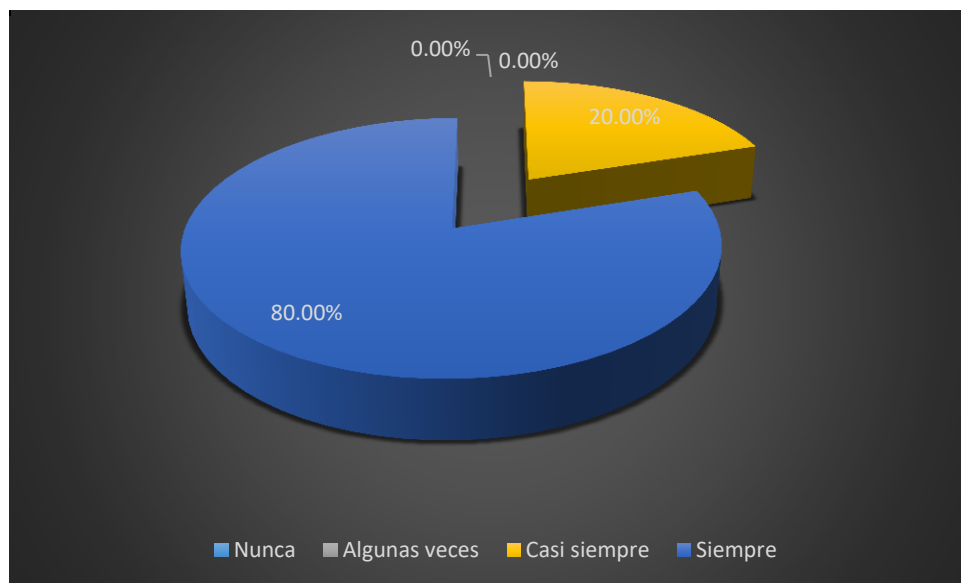
Dinamismo en clase

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	2	20.00%
Siempre	8	80.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Dinamismo en clase



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 80.00% se le observó que siempre demuestran dinamismo cuando desarrollan sus clases, por otra parte un 20.00% respondió que casi siempre demuestran dinamismo en clases.

Para el Colegio El Espíritu Santo, que sus docentes demuestre dinamismo al momento de desarrollar una clase es vital, porque de esta manera los conocimientos se imparten de una manera más dinámica e interactiva. Los docentes expresan que son motivados por la dirección y coordinaciones de nivel en desarrollar una clase con dinamismo en la cual los estudiantes estén aprendiendo de manera objetiva.

La directora del colegio motiva a sus docentes para que estos desarrollen una clase dinámica en donde puedan aprovechar diferentes técnicas y estrategias de innovación educativa para que propicien la efectividad institucional.

Ítem 15: Aplica diversas técnicas y estrategias innovadoras.

Tabla 15

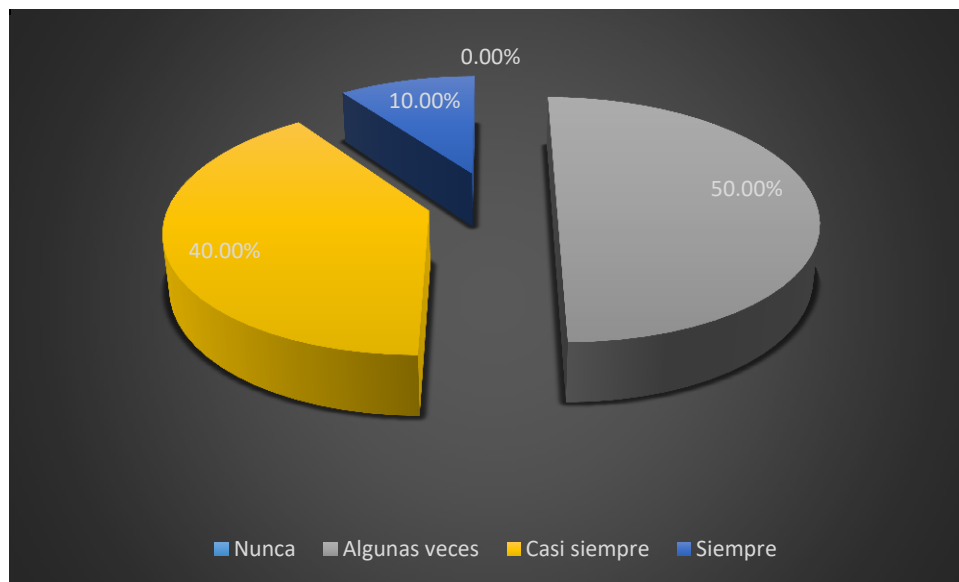
Técnicas y estrategias innovadoras

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	5	50.00%
Casi siempre	4	40.00%
Siempre	1	10.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Técnicas y estrategias innovadoras



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 50.00% se les observó que algunas veces aplican diversas técnicas y estrategias innovadoras, por otra parte un 40.00% que casi siempre aplican técnicas y estrategias innovadoras, mientras que un 10% que siempre aplican diversas técnicas y estrategias innovadoras.

Es de suma importancia que el colegio aplique técnicas y estrategias innovadoras a la hora de que sus docentes realicen sus prácticas pedagógicas y que sean efectivas. Los docentes reconocen que no están aplicando técnicas y estrategias innovadoras, pero expresan

estar en la disposición de aprender y adquirir nuevos conocimientos y habilidades que les ayude que la clase sea más participativa.

Se recomienda a la directora que proporcione al personal docentes capacitaciones para utilizar técnicas y estrategias innovadoras que le permitan el logro de los objetivos institucionales y supervisar que los docentes puedan realizarlo en el colegio.

Ítem 16: Promueve la participación activa de los estudiantes en su clase.

Tabla 16

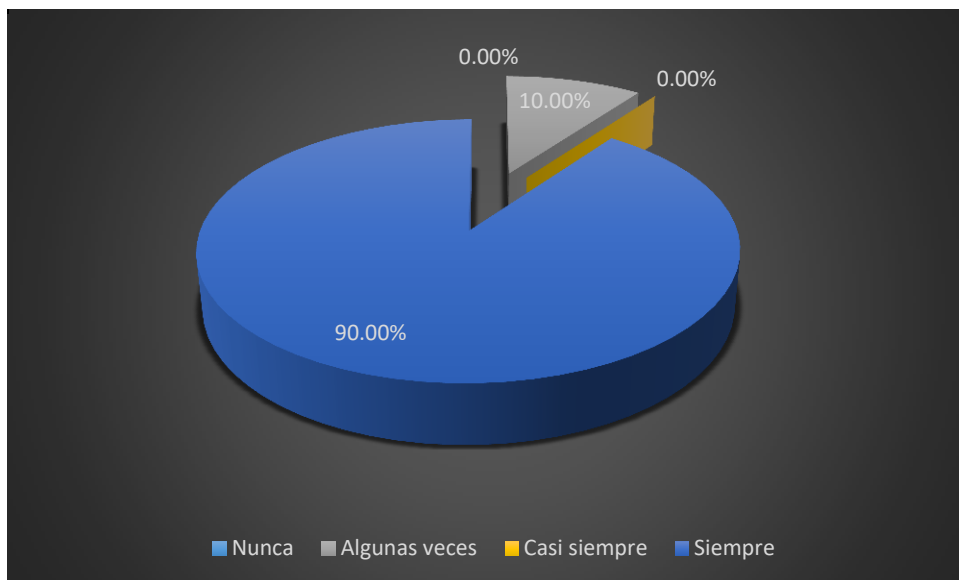
Participación activa

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Participación activa



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se les observó que siempre promueven la participación activa de los estudiantes en su clase, por otra parte un 10.00% que algunas veces promueve la participación.

La participación activa de los estudiantes en clases es de suma importancia, ya que permite que los alumnos puedan expresar sus puntos de vista, comentarios u opiniones acerca del tema o contenido a desarrollado anteriormente.

En su mayoría, los docentes son conscientes que para que una clase sea interactiva y se genere un aprendizaje significativo se debe motivar a los estudiantes a la participación activa, como resultado se obtendrá una excelente calidad educativa. Por su parte, la directora insta a todos los docentes a realizar a clases participativas y que de esta manera los estudiantes puedan aprender.

Ítem 17: Responde y aclara las dudas que manifiestan los estudiantes.

Tabla 17

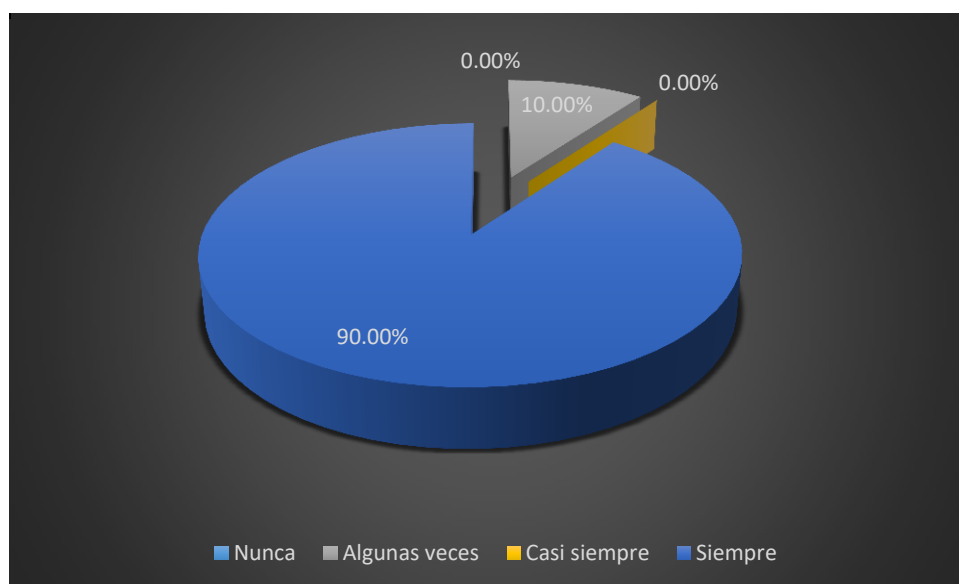
Aclara dudas

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencias
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Aclara dudas



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se les observó que siempre responden y aclaran las dudas de los estudiantes en el aula, por otra parte un 10.00% que algunas veces aclaran dudas.

En su mayoría, los docentes realizan en el aula el proceso de responder y aclarar las dudas de los estudiantes. El uso de la pregunta en clases es sustancial, porque propicia que el estudiantado reflexione sobre el tema, se solucionen los problemas de comprensión del contenido.

La importancia que tiene para los docentes este proceso de responder y aclarar dudas, es que favorece, además la expresión oral, la comunicación entre estudiantes y docente esto favorece el aprendizaje.

Ítem 18: Utiliza material didáctico durante su clase

Tabla 18

Material didáctico

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	4	40.00%
Siempre	5	50.00%

Total

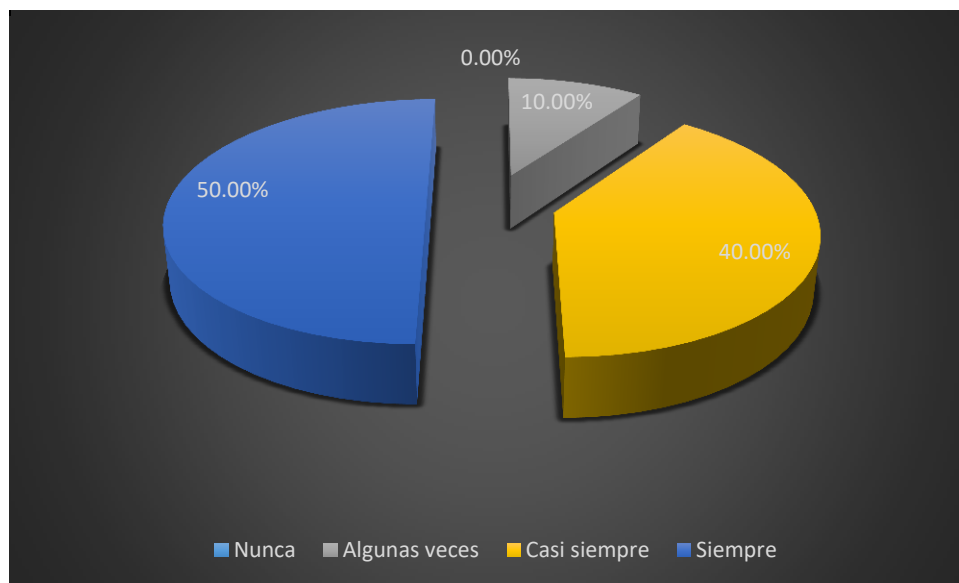
10

100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Material didáctico



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 50.00% se les observó que siempre utilizan material didáctico para el desarrollo efectivo de las clases, por otra parte un 40.00% que casi siempre lo usan, mientras un 10%.00 que algunas veces utilizan material didáctico.

La importancia del uso del material didáctico estimula la función de los sentidos para acceder de manera más fácil y rápida la adquisición de los conocimientos. Cuando hablamos de material didáctico se refiere a los diferentes medios y recursos que facilitan el aprendizaje y la enseñanza dentro del salón de clases.

La directora proporciona a todos los docentes material didáctico para que puedan utilizarlo en sus clases. Entre los diferentes tipos de materiales que se utilizan en el aula son reales (físicos), virtuales o abstractos. Estos recursos didácticos proporcionan información al estudiantado, se convierten por lo tanto en una guía para su aprendizaje, además son un elemento clave para la motivación y el interés de los estudiantes en el aula.

Ítem 19: Promueve el trabajo individual y en equipo.

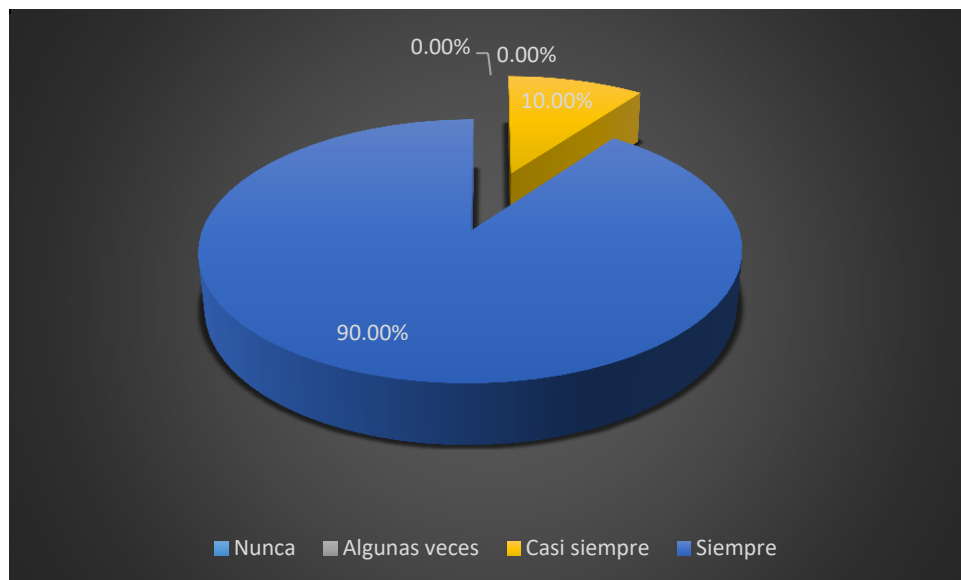
Tabla 19

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	1	10.00%
Siempre	9	90.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Trabajo individual y en equipo



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 90.00% se les observó que siempre promueven el trabajo individual y en equipo, por otra parte un 10.00% que casi siempre lo hacen.

Es interesante analizar la postura de los docentes referentes al trabajo individual y en equipo, en su mayoría, lo hacen en el desarrollo de las clases siendo esta una oportunidad para implementar estrategias innovadoras.

Queda claro que al trabajar en equipo los alumnos son capaces de interactuar entre ellos, el estar reunidos les ayudará a desarrollar diferentes habilidades como por ejemplo: la comunicación efectiva, ser estudiantes más empáticos y tener respeto hacia las diferentes perspectivas o puntos de vista.

Por su parte, el trabajo individual, es el que forma parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y se convierte en una influencia en la formación del estudiante, el trabajo individual permite la autonomía del alumno, estimula también a trabajar con disciplina, orden y un alto grado de motivación por hacer las cosas bien.

Ítem 20: Resalta los criterios de evaluación en las actividades o tareas.

Tabla 20

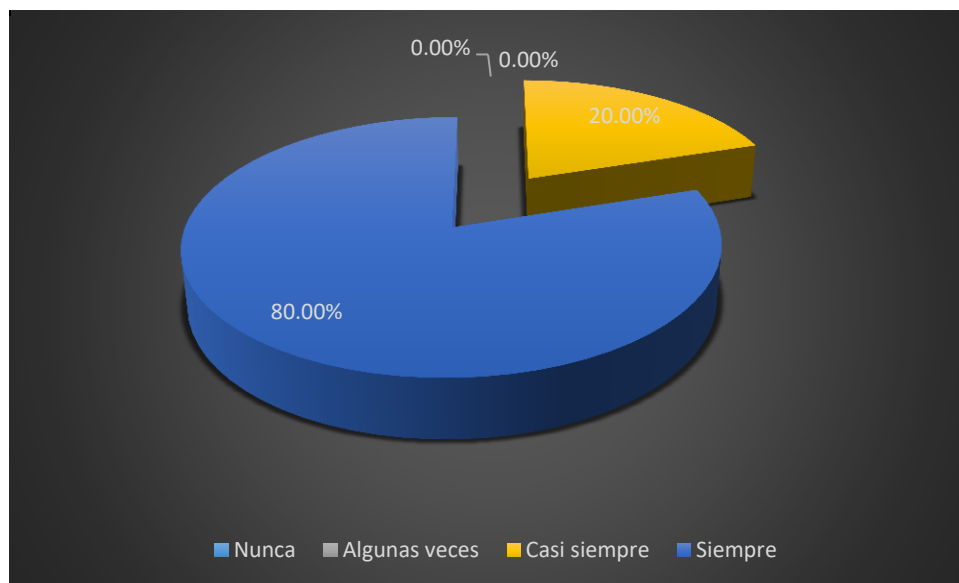
Criterios de evaluación

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	2	20.00%
Siempre	8	80.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Criterios de evaluación



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 80.00% se les observó que siempre resaltan los criterios de evaluación en las actividades o tareas, por otra parte un 20.00% que casi siempre resaltan los criterios de evaluación.

Para la directora es satisfactorio que sus docentes resalten los criterios de evaluación al momento de asignar una actividad o tarea, ya que es una de las recomendaciones que han sido emanadas por ella. Los criterios de evaluación son ese medio que permite a los docentes seleccionar los aprendizajes más relevantes de un contenido u objetivo de aprendizaje.

Los docentes en su mayoría son conscientes de que la evaluación en el ámbito educativo, juega un papel fundamental para medir los aprendizajes y el progreso de los estudiantes.

Los docentes siempre dan a conocer los criterios con los que serán evaluados los estudiantes el realizarlo proporciona una guía clara y transparente para valorar el desempeño de los alumnos.

Un criterio de efectividad institucional es que los docentes sean responsables en desarrollar criterios de evaluación adecuados y coherentes con los objetivos y contenidos que contribuye al aprendizaje y al desarrollo integral de los estudiantes.

Ítem 21: Posee en su carpeta didáctica la misión y visión institucional.

Tabla 21

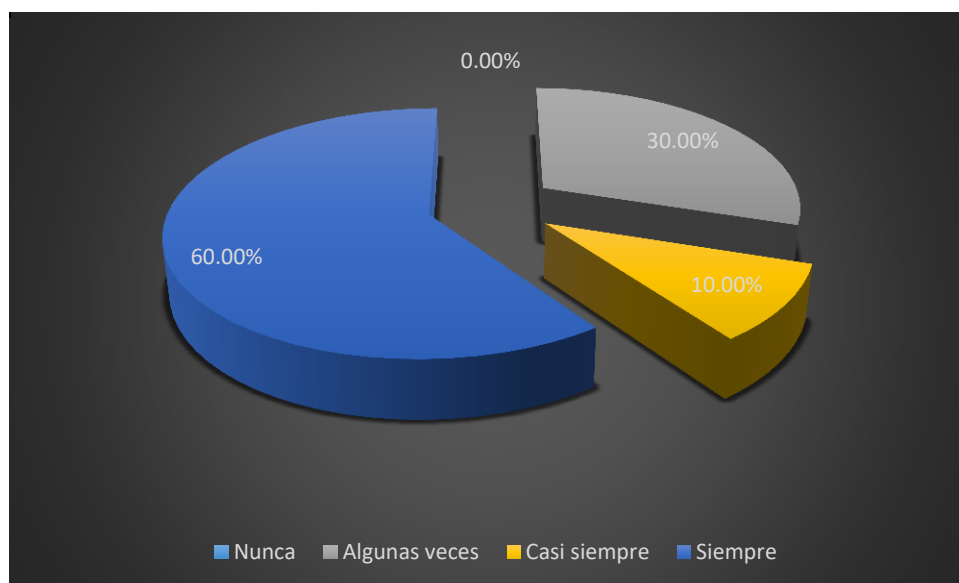
Misión y visión institucional

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	3	30.00%
Casi siempre	1	10.00%
Siempre	6	60.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Misión y visión institucional



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se les observó que siempre poseen en su carpeta didáctica la misión y visión institucional, un 30.00% que algunas veces poseen la

carpeta didáctica, mientras que un 10.00% casi siempre tienen la carpeta didáctica con la misión y visión.

La carpeta didáctica es un instrumento que la Dirección solicita que todos los docentes tengan en el aula, por lo tanto supervisa que estén al día con dicho instrumento. Hablar de la visión y misión institucional se refieren a la meta final hacia donde el colegio quiere llegar y el camino que a través del cual la comunidad educativa harán realidad la visión a través de los objetivos del día a día. Es bueno reconocer que los docentes poseen su carpeta didáctica la misión y visión, algunos de ellos expresaron no tenerla.

Para la directora es importante que sus docentes las manejen porque así le permitirá que los docentes puedan perfilar los objetivos de la institución a los estudiantes y que todos puedan aportar para brindar estrategias de crecimiento y desarrollo futuro en el colegio.

Ítem 22: Posee en su carpeta didáctica el ideario institucional.

Tabla 22

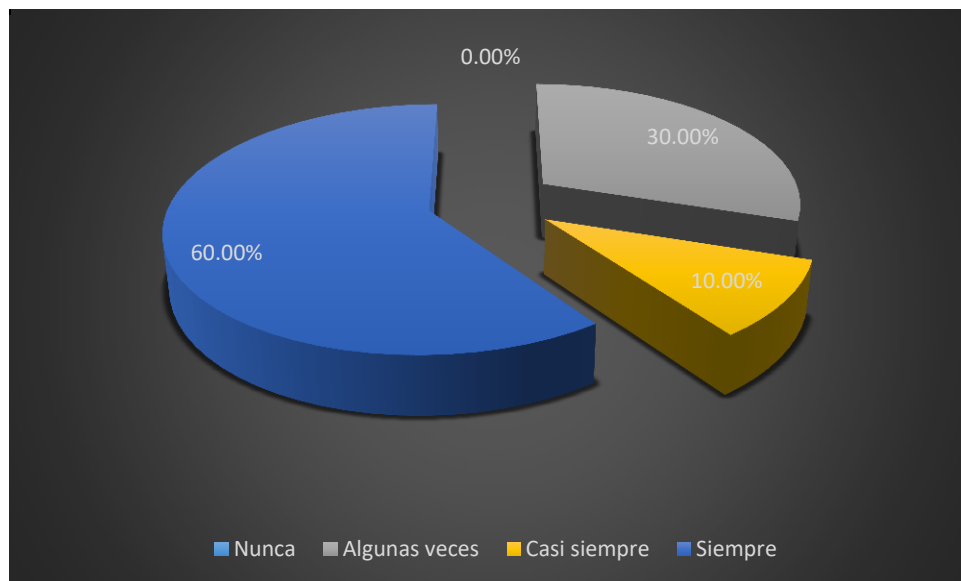
Ideario institucional

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	3	30.00%
Casi siempre	1	10.00%
Siempre	6	60.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Ideario institucional



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se les observó que siempre poseen en su carpeta didáctica el ideario institucional, un 30.00% que algunas veces lo poseen en su carpeta didáctica, mientras que un 10.00% casi siempre tienen la carpeta didáctica el ideario.

El ideario institucional es de suma importancia para el colegio, puesto que es un documento que contiene el carisma de las Hermanas Franciscanas de la Inmaculada Concepción por ejemplo: los valores institucionales, los principios congregacionales y es necesario que este dentro de la carpeta didáctica del docente porque permitirá que los profesores puedan identificarse más con la institución y poderlo transmitir a los estudiantes. Es por ello que la dirección recomienda a todos los docentes a poseer dentro de su carpeta didáctica el ideario institucional.

Todos estos procesos pedagógicos en el aula permitirán lograr la efectividad institucional.

Ítem 23: Posee en su carpeta didáctica el reglamento del estudiante.

Tabla 23

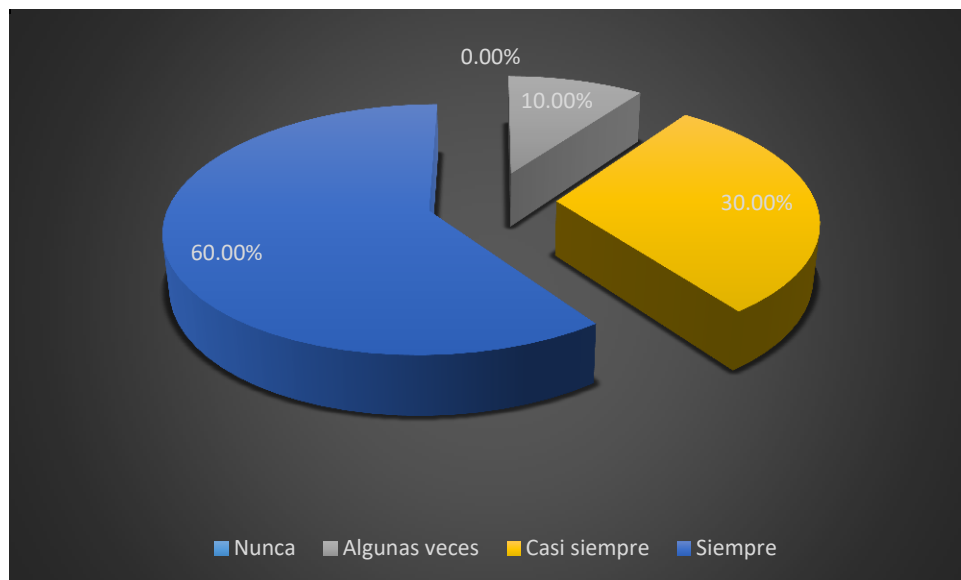
Reglamento del estudiante

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	3	30.00%
Siempre	6	60.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23

Reglamento del estudiante



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se les observó que siempre poseen en su carpeta didáctica el reglamento del estudiante, un 30.00% que siempre lo poseen en su carpeta didáctica, mientras que un 10.00% que algunas veces poseen el reglamento del estudiante en su carpeta didáctica.

El reglamento del estudiante es un documento de gran importancia para toda la institución educativa, siendo este un instrumento que de una u otra forma permite evaluar la efectividad institucional, ya que dentro de él se encuentra todas las disposiciones generales que debe tomar en cuenta el estudiante como medidas disciplinarias para mantener un clima estudiantil agradable en el colegio.

Por tal razón es necesario que el docente siempre porte en su carpeta didáctica el reglamento del estudiante, porque darse una situación difícil con ciertos estudiantes se podrá tomar las medidas necesarias para aplicar el reglamento de manera justa. La dirección es la

primera en velar por las medidas disciplinarias de los estudiantes y que los docentes puedan aplicarlas en el momento oportuno.

Ítem 24: Posee en su carpeta didáctica el plan de grado como orientador.

Tabla 24

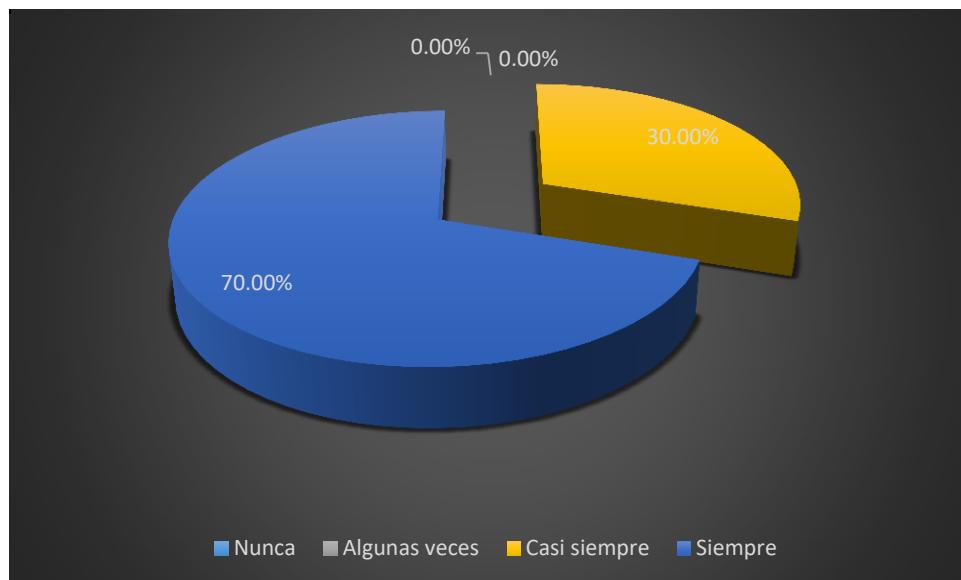
Plan de grado

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Casi siempre	3	30.00%
Siempre	7	70.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24

Plan de grado



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 70.00% se les observó que siempre poseen en su carpeta didáctica el plan grado, un 30.00% que casi siempre lo poseen en su carpeta didáctica.

El plan de grado es un documento importante para el docente que tiene una orientación de grado, porque es en el que se plasma el diagnóstico, perfil de los estudiantes, procesos, metodología, criterios de evaluación, normas de convivencia entre otros aspectos que me permiten conocer de mejor manera a los estudiantes.

Para todos los docentes del colegio, es uno de los requisitos que la directora les solicita tener al día, el plan de grado, ya que una sus responsabilidades como docente orientador es tenerlo listo para alguna revisión o necesidad que se pueda dar. Además la directora les comparte un formato y los docentes se encargan de llenarlo con base la información de sus estudiantes.

En su mayoría, los docentes lo portan dentro de su carpeta didáctica porque casi la totalidad de ellos son orientadores, pocos no lo son, por tal razón ellos no tienen la obligación de hacerlo.

Ítem 25: En la carpeta didáctica se evidencian las jurnalizaciones.

Tabla 25

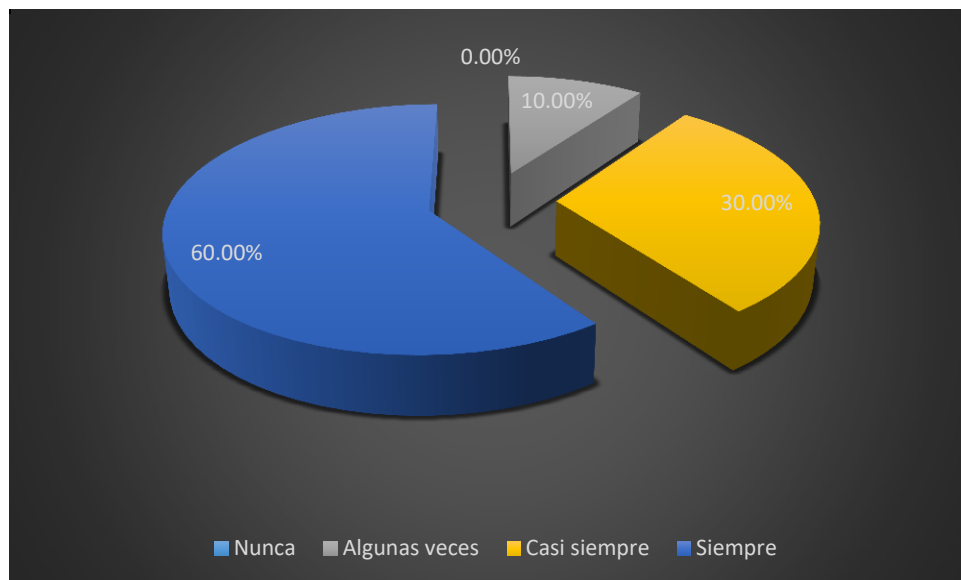
Jornalizaciones

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	3	30.00%
Siempre	6	60.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Jornalizaciones



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 60.00% se le observó que siempre poseen en su carpeta didáctica las jornalizaciones, un 30.00% que casi siempre las poseen en su carpeta didáctica, mientras que un 10.00% que algunas veces poseen las jornalizaciones.

Las jornalizaciones son un instrumento que sirve para organizar y sistematizar el trabajo en función del tiempo a nivel anual, como el tiempo destinado para cada asignatura y el número de horas clase que debe desarrollar el docente por unidad y contenido. Además una jornalización le permite al docente avanzar en el desarrollo de las asignaturas básicas y algunas complementarias que cuentan con un programa de estudio que demanda el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología.

La mayoría de los docentes del colegio, preparan adecuadamente las jornalizaciones de cada asignatura que imparten, ya que son solicitadas por la directora al iniciar el año escolar para su respectiva revisión y aprobación, para poder ejecutarlas durante el desarrollo de las clases con los estudiantes.

La directora les exige una buena distribución del tiempo y de las unidades, para llevar en orden los contenidos del programa de estudio. Una journalización también evita que el docente improvise y pierda el tiempo, además una journalización garantiza el desarrollo máximo de las unidades y se conoce el tiempo asignado para cada contenido.

Algunos docentes expresaron que en algunas ocasiones las journalizaciones se ven alteradas por los imprevistos como lo son las actividades extracurriculares de la institución que son varias y que no están contempladas en la journalización.

Ítem 26: En la carpeta didáctica se evidencian los planes de unidad.

Tabla 26

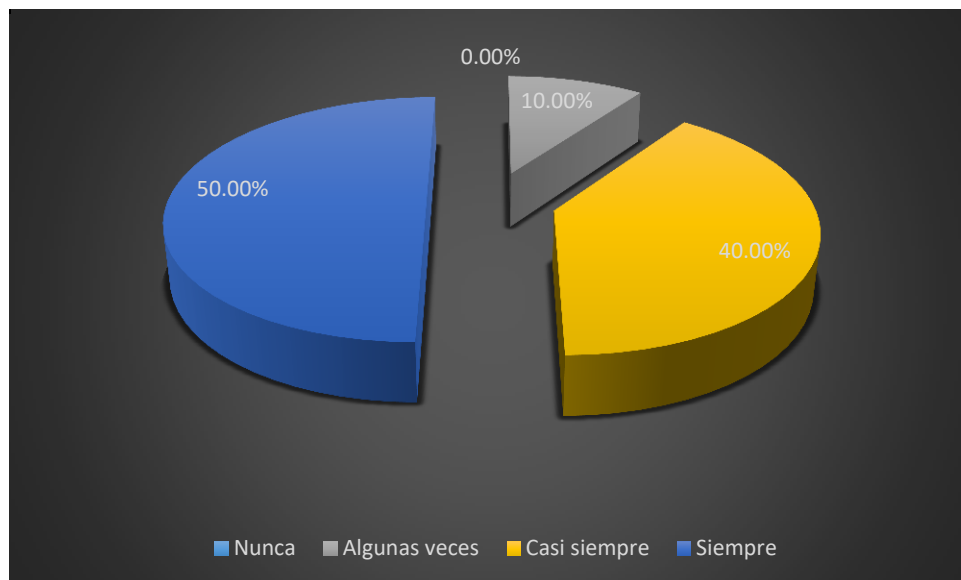
Planes de unidad

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	4	40.00%
Siempre	5	50.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Planes de unidad



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 50.00% se les observó que siempre poseen en su carpeta didáctica los planes de unidad, un 40.00% respondió que casi siempre los poseen en su carpeta didáctica, mientras que un 10.00% dijo que algunas veces poseen los planes de unidad.

La realización de los planes de unidad son una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje con los estudiantes. El desarrollar este tipo de planificaciones le permite al docente para guiar el proceso de formación de los alumnos en los diferentes niveles.

En el caso particular del colegio los planes de unidades son presentados por los docentes, siguiendo un formato que lo comparte la directora. Este documento contiene el nombre de la unidad, objetivos de la unidad, los contenidos priorizados por el programa de estudio, los objetivos de aprendizaje por cada uno de los contenidos, las estrategias y metodologías para desarrollar actividades propicias para el contenido, los criterios de

evaluación correspondientes de esta manera son presentados por cada uno de los docentes y que deben presentarlos en su carpeta didáctica.

La mayoría de los docentes del colegio, preparan adecuadamente los planes de unidad de cada asignatura que imparten, ya que son solicitadas por la directora al terminar cada trimestre o periodo y que son revisados por la Coordinación Académica o en algunos casos por los Coordinadores de nivel.

La directora les exige una buena planificación curricular ya que esta organiza de manera coherente lo que se quiere lograr con los estudiantes en el salón de clases. Algunos docentes expresaron que algunos imprevistos como lo son las actividades extracurriculares de la institución retrasan un poco la presentación puntual y oportuna de los planes de unidad y que estos se ejecuten correctamente como están descritos en el documento.

Ítem 27: En la carpeta didáctica se evidencian los guiones de clases.

Tabla 27

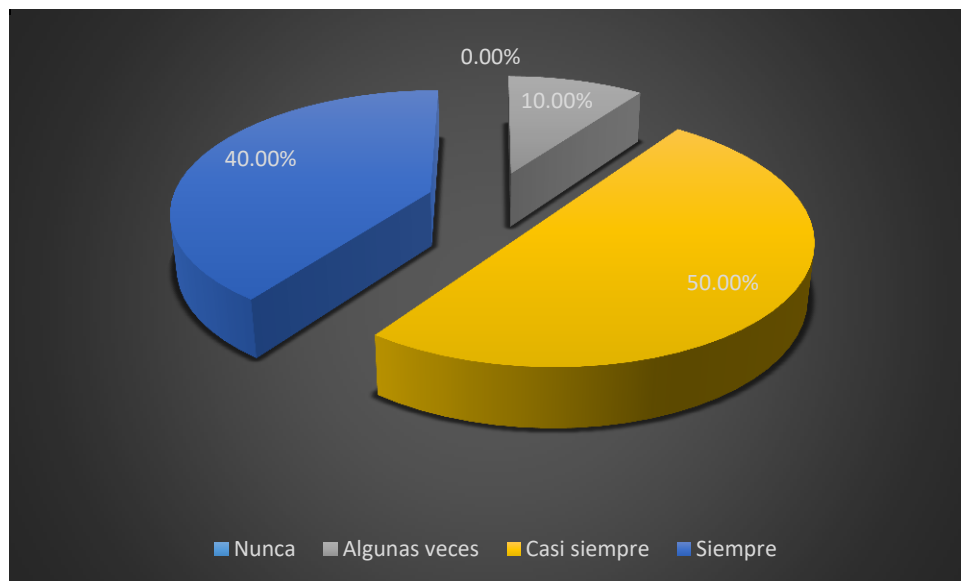
Guiones de clases

Alternativa de respuesta	Respuesta	Frecuencia
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	1	10.00%
Casi siempre	5	50.00%
Siempre	4	40.00%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27

Guiones de clases



Fuente: El gráfico es elaborado por el investigador. La figura muestra las cifras obtenidas por las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de resultados: A un 50.00% se les observó que casi siempre poseen en su carpeta didáctica los guiones de clases, un 40.00% respondió que siempre los poseen en su carpeta didáctica, mientras que un 10.00% dijo que algunas veces poseen los guiones de clases.

La hoja de ruta es el guión de clases. Elaborarlo de una forma correcta y en el tiempo oportuno conduce al docente en pensar en todo aquello que él crea necesario para hacer en el desarrollo de una clase, para generar las condiciones que los alumnos necesiten y que estos se apropien de los contenidos y actividades de forma significativa. Por lo tanto es necesario que todos los docentes presenten el guión de clases ya que sirve de guía para desarrollar el

tema de clase de una forma ordenada y coherente para lograr un aprendizaje significativo por parte de los estudiantes.

En el caso particular del colegio los guiones de clases son presentados por los docentes, siguiendo un formato ya establecido por la institución y que es compartido por la directora. Este documento contiene dos partes, la primera: la descripción de los procesos (contenidos conceptual, procedimental, actitudinal, indicadores de logro, objetivo de aprendizaje, metodología y criterios de evaluación), la segunda: actividades de desarrollo (Inicio, desarrollo, culminación y tarea), de esta manera son presentados por cada uno de los docentes y que deben presentarlos en su carpeta didáctica.

La mayoría de los docentes del colegio, preparan adecuadamente los guiones de clases por cada una de las asignaturas que imparten, ya que son solicitados por la directora al terminar cada trimestre o periodo y que son revisados por la Coordinación Académica o en algunos casos por los Coordinadores de nivel. La directora les exige un buen guión de clases porque se convierte en un recurso útil, es un hilo conductor de la clase. Algunos docentes expresaron que algunos imprevistos como lo son las actividades extracurriculares de la institución retrasan un poco la presentación puntual y oportuna de los guiones de clases y que estos se ejecuten correctamente como están descritos en el documento.

4.1.1.3 Comprobación de hipótesis a través del chi cuadrado

H1: Las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad institucional influyen significativamente en el proceso de supervisión docente.

HO: Las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad institucional no influyen significativamente en el proceso de supervisión docente.

	Frecuencia		Total
	SI	NO	
Efectividad institucional	68	13	81
Procesos de supervisión docente	59	22	81
Total	127	35	162

Frecuencias esperadas	
$\frac{127 \cdot 81}{162} = 63.5$	$\frac{35 \cdot 81}{162} = 17.5$
$\frac{127 \cdot 81}{162} = 63.5$	$\frac{35 \cdot 81}{162} = 17.5$

CHI CUADRADO (χ^2)

$$x^2 = \sum \frac{(F_0 - Fe)^2}{Fe} = \frac{(68 - 63.5)^2}{63.5} + \frac{(13 - 17.5)^2}{17.5} + \frac{(59 - 63.5)^2}{63.5} + \frac{(22 - 17.5)^2}{17.5}$$

$$x^2 = \sum \frac{(F_0 - Fe)^2}{Fe} = 0.318 + 1.157 + 0.319 + 1.157$$

$$x^2 = \sum \frac{(F_0 - Fe)^2}{Fe} = 2.951$$

CHI CUADRO CRÍTICO (χ^2 crítico)

Nivel de significancia: $X = 0.1$

Grados de libertad: $v = (\# \text{ Filas} - 1) \times (\# \text{ Columnas} - 1)$

$$v = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1 \times 1 = 1$$

$$\chi^2 \text{crítico} = 2.71$$

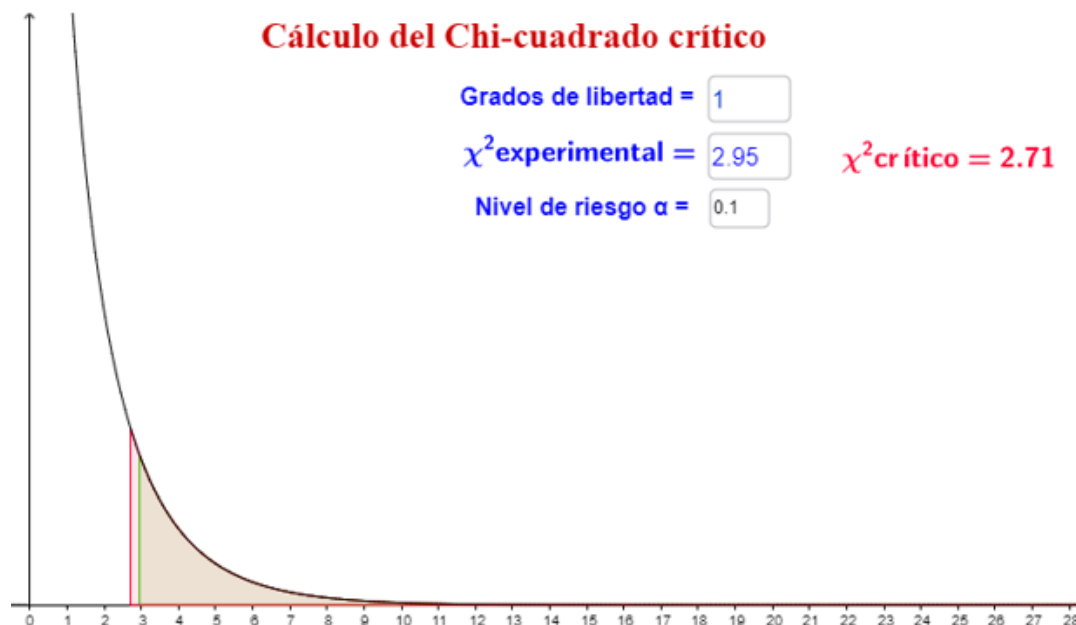
COMPROBACIÓN

CHI CALCULADO = 2.95

CHI CRÍTICO = 2.71

H1 (Alternativa): X^2 calculado $>$ X^2 crítico

Ho (Nula): X^2 calculado $<$ X^2 crítico



Criterio de decisión:

Si se observa la gráfica, el valor calculado cae en la zona de rechazo, indicando que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice que las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad institucional influyen significativamente en el procesos de supervisión docente.

Los estudiantes y docentes consideran que el colegio debe aprovechar todas las fortalezas y oportunidad que tiene para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo que debe utilizar más estrategias o metodologías que permitan la efectividad institucional, para contribuir a un proceso de supervisión docente más objetivo, cercano y que permita identificar las áreas de oportunidad que tienen los docentes y que la

dirección realice un acompañamiento pedagógico oportuno utilizando indicadores de un sistema de innovación educativa.

H2: El sistema de innovación incide significativamente en la práctica educativa de los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.

HO: El sistema de innovación no incide significativamente en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.

	Frecuencia		Total
	SI	NO	
Sistema de innovación	61	20	81
Prácticas educativas	51	30	81
Total	112	50	162

Frecuencias esperadas	
$\frac{112 \cdot 81}{162} = 56$	$\frac{50 \cdot 81}{162} = 25$
$\frac{112 \cdot 81}{162} = 56$	$\frac{50 \cdot 81}{162} = 25$

CHI CUADRADO (X^2)

$$x^2 = \sum \frac{(F_0 - Fe)^2}{Fe} = \frac{(61 - 56)^2}{56} + \frac{(20 - 25)^2}{25} + \frac{(51 - 56)^2}{56} + \frac{(30 - 25)^2}{25}$$

$$x^2 = \sum \frac{(F_0 - Fe)^2}{Fe} = 0.446 + 1 + 0.446 + 1$$

$$x^2 = \sum \frac{(F_0 - Fe)^2}{Fe} = 2.892$$

CHI CUADRO CRÍTICO (X^2 crítico)

Nivel de significancia: $\alpha = 0.1$

Grados de libertad: $v = (\# \text{ Filas} - 1) \times (\# \text{ Columnas} - 1)$

$$v = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1 \times 1 = 1$$

$$\chi^2_{\text{crítico}} = 2.71$$

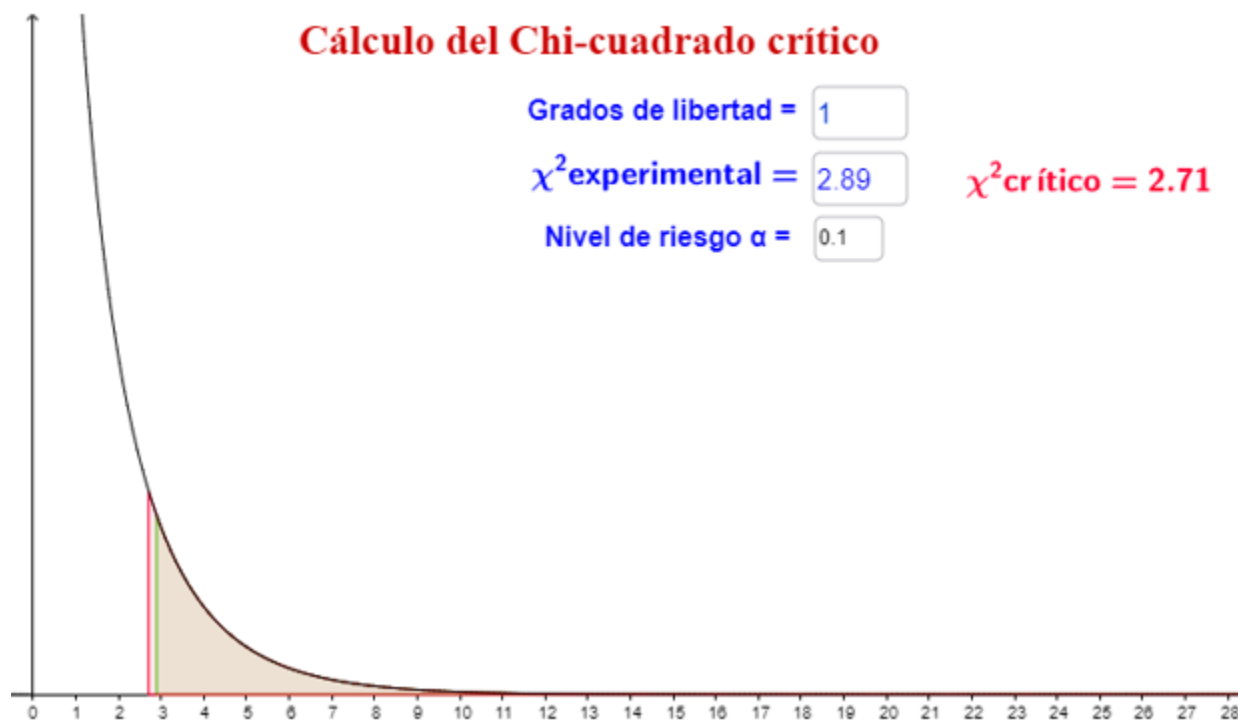
COMPROBACIÓN

CHI CALCULADO = 2.89

CHI CRÍTICO = 2.71

H2 (Alternativa): $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{crítico}}$

Ho (Nula): $\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{crítico}}$



Criterio de decisión:

Si se observa la gráfica, el valor calculado cae en la zona de rechazo, indicando que se rechaza la hipótesis nula y por ende se acepta la hipótesis alternativa que dice el sistema de

innovación incide significativamente en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.

Los estudiantes consideran que el colegio debe emprender para el próximo año escolar de nuevos sistemas de innovación educativa, reconocen también que el colegio ha hecho lo posible por generar un aprendizaje significativo con las innovaciones que se han estado aplicando, pero esperan que los docentes en sus clases puedan utilizar nuevas innovaciones educativas como el aprendizaje colaborativo o por proyectos y la gamificación. Por su parte el personal docente se siente motivado en aplicar nuevas estrategias y metodologías en sus clases, para lograr prácticas educativas efectivas, pero invitan a que la dirección tome un rol más activo en estos procesos de innovación educativa y se acompañe de indicadores oportunos para evaluar la efectividad institucional, supervisión docente y sistemas de innovación.

4.1.2 Resultados de los instrumentos cualitativos

Los instrumentos cualitativos que se utilizaron en la investigación fueron: Grupos focales y la entrevista.

La guía de grupos focales se administró a 10 docentes que imparten clases en el nivel de Tercer Ciclo y Bachillerato del Colegio “El Espíritu Santo” Usulután. Y la guía de entrevista se aplicó a la directora de la institución.

Durante la investigación se aplicó una guía de grupos focales conformada por catorce preguntas dirigidas a los docentes de Tercer Ciclo y Bachillerato, con el objetivo de analizar la labor de la dirección en los procesos de innovación de la gestión educativa y su relación con el proceso de supervisión docente para lograr la efectividad institucional.

Al mismo tiempo se administró una guía de entrevista la cual estaba conformada por once preguntas, con la finalidad de valorar la incidencia del sistema de innovación a de la gestión educativa de la dirección administrativa y su relación con el proceso de supervisión docente para lograr la efectividad institucional.

Siendo así como a continuación se presentaron los siguientes resultados por pregunta y categorizados en unidades de análisis que también son fundamentadas por autores clásicos sobre el sistema de innovación de la gestión, supervisión docente y efectividad institucional.

4.1.2.1 Resultados de la entrevista dirigida a Directora

1. ¿Cómo es la supervisión educativa en el Colegio?

De acuerdo al abordaje de la pregunta sobre cómo es la supervisión educativa en el colegio, la directora manifestó que el proceso que realizan de supervisar a las clases de los docentes permite garantizar la calidad educativa y el desarrollo profesional del personal docente, con un debido acompañamiento se le recomienda al docente la implementación de nuevas metodologías para que el desarrollo de la clase se más dinámico, siendo así que el colegio fomenta la práctica de una supervisión colaborativa, la cual permite el desarrollo de una retroalimentación constructiva con el objetivo de que los docentes se automotiven y sean capaces de hacer grandes cosas en el aula y de esta manera mejorar continuamente la calidad educativa, tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

Según Glickman, Gordon y Ross-Gordon (2014), "La supervisión educativa es un proceso continuo que busca mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la observación, la retroalimentación y el apoyo al desarrollo profesional del personal docente" (p. 25).

2. Desde la experiencia que ha tenido durante la administración ¿qué cambios se han mejorado para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa?

Después de analizar a pregunta sobre los cambios que ha realizado para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa, la directora argumenta que han implementados varios, por ejemplo la integración de la tecnología a través de recursos idóneos para mejorar el aprendizaje como lo es uso de la una plataforma institucional en convenio con una editorial, otro cambio que ha realizado la directora es la actualización de las mayas curriculares para incluir enfoques como el pensamiento crítico y la resolución de problemas y por último el apoyo Psicoemocional a los estudiantes con la contratación de una psicóloga para atender esa área y desarrollar la clases de educación emocional en los niveles de primer ciclo hasta bachillerato. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La gestión educativa ha experimentado importantes cambios en respuesta a los nuevos desafíos del siglo XXI, como la globalización, la digitalización y la diversidad cultural. Estos cambios han llevado a una mayor atención en la calidad, la equidad y la innovación en la educación, así como en la participación de los diferentes actores y la colaboración entre ellos" (García, 2020, p. 25).

3. ¿Cómo es la Administración de la educación en el colegio?

Al abordar a los sujetos que participaron en la investigación sobre cómo es la administración de la educación, la directora expreso que su colegio cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de recursos humanos, financieros y materiales. La administración educativa del colegio va orientada a la creación de un ambiente escolar seguro e inclusivo para el aprendizaje, así como la comunicación efectiva con padres, estudiantes y la comunidad educativa. Asimismo, la directora administra la educación está alineada con las

políticas educativas nacionales, así como con los estándares de calidad y rendimiento académico. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La administración en un colegio debe ser eficiente, efectiva y enfocada en el logro de los objetivos educativos y formativos de la institución. Esto implica una gestión estratégica de los recursos humanos, financieros y materiales, así como una comunicación clara y transparente con la comunidad educativa y la sociedad en general" (García, 2019, p. 45).

4. ¿Considera que es importante la innovación para la gestión educativa para favorecer el proceso de supervisión docente?

Al abordar a los sujetos de la investigación para responder si la directora considera importante la innovación para favorecer la supervisión docente, ella expresó que la innovación es fundamental para la gestión educativa y para favorecer el proceso de supervisión docente. La innovación en la gestión de la educación implica la implementación de nuevas metodologías, tecnologías y estrategias pedagógicas que permiten mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. En cuanto a la supervisión docente, la innovación puede ser de gran ayuda para mejorar la eficacia y eficiencia de este proceso. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La innovación en la gestión educativa es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, así como para fortalecer el proceso de supervisión docente. La implementación de nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas puede contribuir a la formación de docentes más competentes y comprometidos con su labor, lo que a su vez se traduce en mejores resultados académicos para los estudiantes" (González, 2020, p. 45).

5. ¿Piensa que el proceso de supervisión favorece el desempeño del docente en el aula?

La participante en la investigación respondió que el proceso de supervisión es fundamental para mejorar el desempeño del docente en el aula, ya que permite identificar

fortalezas y debilidades en la práctica docente, lo que a su vez permite diseñar planes de mejora y capacitación para el personal docente. Y aclaró que, es importante destacar que la supervisión debe ser un proceso colaborativo y no punitivo. Los docentes deben sentirse apoyados y motivados para mejorar su desempeño, y no amenazados o castigados por sus errores. La supervisión debe ser una oportunidad para el crecimiento profesional y la mejora continua. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La supervisión efectiva en el aula es crucial para mejorar el desempeño del docente y, en última instancia, el aprendizaje del estudiante" (Smith, 2020, p. 45).

6. ¿La institución aplica técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

De acuerdo a la respuesta obtenida por parte de la directora se denota que para ella que si es importante la aplicación de técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asegura que en el colegio se aplican diversas técnicas para asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad y estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual. Se brinda capacitación y apoyo para mejorar la calidad de la enseñanza a los docentes, dichas capacitaciones son brindadas por el MINEDUCYT y también, por la editorial que provee los libros de texto.

Además, realizan convivios interinstitucionales entre docentes y estudiantado, para hacer el proceso de enseñanza-aprendizaje más atractivo y efectivo. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje se logra mediante la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y el uso de tecnologías educativas adecuadas que fomenten el aprendizaje activo y significativo de los estudiantes, mediante una filosofía de mejora continua" (Arteaga, 2020, p. 25).

7. Desde su gestión al frente de la institución, ¿implementa el colegio un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?

De la respuesta obtenida por parte de la directora en el proceso de investigación, destaca que el colegio hace su mayor esfuerzo en implementar un sistema de innovación educativa. Por el momento se ha realizado un análisis sobre las necesidades y objetivos específicos del colegio, para incluirlos en un plan de acción detallado para implementar el sistema de innovación educativa. Esto incluye la capacitación del personal docente en nuevas tecnologías y metodologías educativas. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La implementación de un sistema de innovación educativa puede mejorar significativamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas" (García, 2020, p. 25).

8. A partir de experiencia como directora, ¿puede mencionar algunas fortalezas que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional?

De los resultados obtenidos por parte de la directora al hablar de las fortalezas que presenta actualmente el colegio, mencionó que tienen muchas entre ellas, que brindan unos servicios educativos de calidad, se cuenta con un equipo de docentes comprometidos, capacitados con la educación del estudiante. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"Las fortalezas de un colegio son elementos clave para lograr la efectividad institucional, ya que permiten identificar y potenciar los recursos y capacidades que contribuyen al logro de los objetivos educativos y al bienestar de la comunidad educativa" (Reyes, 2019, p. 45).

9. ¿Qué puntos de mejora presenta actualmente el colegio con respecto a la supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?

En la investigación se pudo obtener por parte de la directora que los puntos de mejora que ella identifica son tres: la retroalimentación constructiva, pues fomentamos una cultura de diálogo entre directivos y docentes para mejorar las prácticas pedagógicas.

Otro aspecto es la observación y acompañamiento, para el docente que permite identificar áreas de mejora y brinda apoyo personalizado a los docentes para implementar prácticas pedagógicas efectivas. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"La supervisión docente es un proceso continuo y sistemático que tiene como objetivo mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas. Para lograr prácticas pedagógicas efectivas, es necesario que los supervisores docentes cuenten con habilidades y conocimientos específicos en áreas como la observación de clases, la retroalimentación constructiva y el diseño de planes de mejora. Además, es fundamental que la supervisión docente se realice en un ambiente de confianza y colaboración, donde se promueva el diálogo y la reflexión crítica sobre la práctica educativa" (Hernández, 2021, p. 45).

10. ¿Qué gestiones pedagógicas ha implementado para mejorar la efectividad institucional que ofrece el colegio?

Al abordar a la directora que participó en la investigación y preguntarle sobre qué gestiones pedagógicas ha implementado para mejorar la efectividad institucional, ella menciona que es la evaluación continua para medir el progreso de los estudiantes y detectar oportunidades de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual forma, la formación docente, la cual ofrece la oportunidad de formación y capacitación para los docentes, con el fin de mejorar sus habilidades pedagógicas y mantenerlos actualizados en las últimas tendencias educativas. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

"Cada vez es más evidente que la gestión pedagógica es un factor clave para el éxito de los procesos educativos. La gestión pedagógica implica la planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades educativas, con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje y formación de los estudiantes" (Luna, 2019, p. 25).

11. ¿Considera oportuno que la institución cuente con un documento (modelo) para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas?

Al abordar a la directora que participó en la investigación, manifestó que es sumamente oportuno contar con un documento modelo para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente. Ella es consciente que un documento así, proporciona un marco estructurado que ayuda a alinear los esfuerzos de la institución hacia metas educativas. Al tener un documento modelo para la gestión e innovación educativa, la institución puede establecer objetivos claros, estrategias de implementación y evaluación, así como un plan de acción para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas. Tal como se expresa en las teorías de administración de la educación:

Según Fullan (2016), "La innovación educativa requiere un liderazgo efectivo y una gestión estratégica que fomente la colaboración y la experimentación" (p. 45).

4.1.2.2 Resultados de los grupos focales dirigido a Docentes

1. ¿Reciben supervisión docente por parte de la dirección o subdirección?

Durante el abordaje de la pregunta sobre que, si los docentes reciben supervisión, se encontró que efectivamente si la reciben, para verificar el proceso de enseñanza-aprendizaje,

fortalecer el área pedagógica de los docentes y sobre todo ofrecer estrategias para una mejor enseñanza.

Los docentes reconocieron la labor que realizan los coordinadores de nivel, ya que, ellos muestran un acompañamiento oportuno para potencializar las habilidades de los docentes y contribuir a obtener buenas prácticas pedagógicas con los estudiantes, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Bartle (1998), la supervisión debe ser cooperativa, es decir, desenvolverse en un espíritu de colaboración entre supervisor, educadores y otros agentes que pueden contribuir al mejoramiento de la enseñanza.

2. ¿Le ofrecen un seguimiento al proceso de supervisión docente?

En el abordaje de la pregunta sobre que, si le ofrecen un seguimiento a la supervisión docente, ellos expresaron que, por cada trimestre o periodo reciben revisión de guiones de clases, jornalizaciones, exámenes, carpeta didáctica con el objetivo de evaluar lo que el docente trabajó con los estudiantes en el trimestre o periodo anterior.

Es recomendable que después de realizar el proceso de supervisión docente se pueda asegurar que las recomendaciones o sugerencias realizadas sean implementadas por los docentes para mejorar sus clases y de esa manera contribuir a la calidad educativa de la institución que al final se traduce como efectividad institucional en los procesos que realiza, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Bartle (1998) "la supervisión deberá respetar la personalidad, las diferencias individuales y buscará proporcionar oportunidades para mejorar la expresión y creatividad de cada persona". (p.12)

3. Desde su rol como docente ¿qué cambios ha observado que la dirección realiza para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa?

Durante el abordaje de la pregunta si han observado que la dirección responde a los desafíos actuales los docentes expresaron, que la directora mantiene una comunicación directa con el MINED a pesar de una Institución privada, se rige a los lineamientos oficiales y de esta comunicación le permite al personal docente pueda participar en capacitaciones para responder a los desafíos actuales, para lograr de una manera óptima es necesario tener buenos recursos para su aplicación, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Para Freire uno de los objetivos de la educación es la transformación de un mundo desigual e injusto en un mundo ético y solidario. El proceso educativo conlleva generar las posibilidades de cambio, aunque el cambio es difícil (Verdeja, 2018).

4. ¿Cómo administra la educación en el colegio la directora?

En el abordaje de la pregunta, sobre como administra la educación la directora, expresaron los docentes que ella procura en mantener informados a los docentes sobre las actividades académicas que se realizan según la agenda institucional.

Otra forma en la que los docentes han observado su buena administración es sobre el manejo de la disciplina con los estudiantes y docentes. Se reconoce también su liderazgo y el buen manejo de las diferentes dificultades que se presentan en el colegio, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Gerstner (1996), el director conduce de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. (p.6)

5. ¿Considera que es importante la innovación para la gestión educativa para favorecer los procesos de supervisión docente?

Con respecto a la pregunta de que si es importante la innovación para la gestión educativa, los docentes dijeron que sí, que es necesario que los responsables de los procesos de supervisión docente que realiza el colegio, se comprometan a desarrollar un seguimiento o acompañamiento constante, como por ejemplo: reuniones periódicas para monitorear los avances que presentan los docentes, rubricas de autoevaluación docente, para contribuir en el alcance de las metas de la institución, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Venegas (2018) para garantizar la innovación educativa en una institución se requiere de educadores con empatía, identidad, eficacia, eficiencia, creatividad y, por supuesto, capacidad para guiar a sus estudiantes, siendo capaces de reinventarse y autoformarse; con un liderazgo transformacional, promoviendo la cultura de innovación en un entorno colaborativo (p.38).

6. ¿Piensa que el proceso de supervisión favorece su desempeño del docente en el aula?

Haciendo referencia a la pregunta de que si la supervisión docente favorece el desempeño en el aula, los docentes respondieron que sí, que es realmente necesario, ya que estos procesos permiten que el docente se más competente, fortalece sus habilidades, hace que se esfuerce más por realizar mejor sus clases y brindar una mejor educación a los estudiantes.

Es necesario siempre la guía de la directora y ofrecer recursos para el crecimiento profesional, además del acompañamiento oportuno de los coordinadores de nivel y dar sugerencias para desempeñar un mejor trabajo docente, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Bartle (1998), "La supervisión; es la observación regular y registro de las actividades que se llevan a cabo" (p. 9); sobre el monitoreo enuncia que es "El proceso continuo y sistemático que verifica la eficiencia y eficacia mediante la identificación de logros" (p. 12).

7. ¿Cree usted que la dirección aplica técnicas de efectividad institucional para el proceso de enseñanza-aprendizaje?

Después del abordaje de la pregunta sobre si la dirección aplica técnicas de efectividad institucional, los docentes respaldan el enfoque que tiene la dirección para lograr la efectividad de la institución, pero necesario que el equipo de coordinación académica controle de manera más efectiva los procesos pedagógicos, utilizando técnicas específicas y proyectando más actividades en las que los estudiantes puedan mejorar su aprendizaje, esta información puede ser recogida a través de un diálogo constructivo en donde todos los docentes expresen sus ideas innovadoras para contribuir con la efectividad institucional, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Se considera efectiva a la organización que logra sus metas, o sea, aquella que obtiene los recursos necesarios para su mantenimiento y supervivencia, porque satisface las necesidades de sus participantes estratégicos y sus acciones no tienen consecuencias negativas para ellos. (Cervera, 2011, p. 11).

8. Desde su rol como docente ¿considera que el colegio implementa un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?

En el abordaje de la pregunta de que si el colegio implementa sistemas de innovación educativa, los docentes respondieron que se realizan todos los esfuerzos para lograr la innovación educativa. El colegio realiza talleres, ferias, actividades académicas y extracurriculares. Pero también lo hace mediante la dotación de recursos didácticos y humanos para que los docentes puedan desempeñar de manera eficaz su labor pedagógica. Es

necesario que la Dirección presente las líneas estratégicas a todos los docentes para que estos puedan cumplirlas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Zenteno (2013): Un sistema de innovación debe servir para analizar la adaptación de los territorios a las nuevas situaciones tecnológicas e innovadoras. Así un sistema de innovación competitivo es aquel que muestra capacidades institucionales de mejora continua (p. 23).

9. ¿Puede mencionar algunas fortalezas que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional?

Desde el punto de vista de los docentes con respecto a la pregunta de que, cuáles son las fortalezas con las que cuenta actualmente el colegio, los docentes expresaron que una de las fortalezas es el apoyo que brinda la Pastoral Educativa de la Provincia Nuestra Señora de la Paz para el encuentro y formación de docentes y estudiantes, así como también la Pastoral Educativa de la Diócesis de Santiago de María que de igual manera, se preocupa por que los docentes estén formados y capacitados espiritualmente y permite el encuentro con las demás instituciones educativas, otra fortaleza es que el colegio cuenta con recursos tecnológicos, otra es la activa colaboración de toda la comunidad educativa para el desarrollo de actividades. La disciplina y el fomento de la responsabilidad son otras fortalezas que permiten el compromiso de la educación, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Gutiérrez (2019) se refiere a la transformación del aprendizaje como “el proceso de transformar y organizar la información que conduce a un proceso de aprendizaje, donde el estudiante puede construir y descubrir el sentido y el significado de la información” (p. 6).

10. ¿Qué puntos de mejora presenta actualmente el colegio con respecto a la supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?

Referente a la pregunta sobre los puntos de mejora que presenta actualmente el colegio, los docentes recomiendan que exista una mejor distribución en el equipo de la coordinación académica para que estos sean capaces de promover un encuentro más cercano con los docentes y propiciar experiencias de aprendizaje colaborativo.

Otro punto de mejora, es brindar un acompañamiento al docente que se integra a mediados del año escolar que conozca el ideario institucional, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

El fin principal de un sistema de gestión educativa es mejorar los procesos de administración y la relación con estudiantado y profesores a través de la gestión escolar. Contar con un buen sistema de gestión educativa puede garantizar una mayor organización en el día a día de los centros educativos, optimizando el rendimiento de los gestores e incluso la calidad de la enseñanza. (Arias Ortiz et al., 2019).

11. ¿Qué gestiones pedagógicas ha implementado la dirección para mejorar la efectividad institucional que ofrece el colegio?

Después de analizar los resultados encontrados en la investigación en la pregunta sobre qué tipo de gestiones pedagógicas ha implementado la dirección para mejorar la efectividad institucional, los docentes expresaron que la dirección si realiza gestiones oportunas, como por ejemplo: la incorporación de docentes a formación permanente por el MINED y por la plataforma institucional E-SCHOOL que es una herramienta tecnológica del colegio para fomentar el uso de las TIC's en educación. Otra de las gestiones educativas que realiza la dirección es la selección de libros de estudio adecuados para el proceso de enseñanza-aprendizaje, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Ruiz y Reinoso (2009) plantean que las organizaciones necesitan saber qué tan eficiente es su sistema organizacional, qué tan bien satisface las necesidades internas y

responde a los cambios en el entorno, y cuándo es necesario diseñarlo para adaptarse a nuevas situaciones.

12. ¿Cómo considera que se refleja y evidencia la gestión educativa en las prácticas pedagógicas como docentes?

Según los diversos puntos de vista de los docentes con la pregunta sobre como se ve reflejada la gestión educativa y las buenas practicas pedagógicos, los docentes expresaron que, son conscientes de que una buena labor en el aula es un reflejo de buenas prácticas, que los docentes sean comprometidos es otra forma de evidenciar la gestión educativa, la integración de los padres de familia en la formación de sus hijos/as permite de una u otra manera evidenciar la gestión educativa, así como también se puede ver reflejado en las buenas prácticas pedagógicas a través del rendimiento académico de los estudiantes, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Botero (2009), “la gestión educativa es de su importancia en actualidad porque por medio de ellas las instituciones educativas pueden planificar y diseñar nuevas acciones o proyectos para la efectividad institucional que permita garantizar la calidad educativa a través de procesos de supervisión docente y sistemas de innovación educativa, generando en el estudiando una educación de calidad, más humana, participativa, institucional y con armonía con la naturaleza”. (p. 111).

13. ¿Se sienten acompañados por la directora, subdirectora en las diferentes actividades pedagógicas que realiza?

Durante el abordaje en la pregunta sobre si los docentes se sienten acompañados por la directora en las diferentes actividades, dijeron si recibir ese acompañamiento por parte de la directora, pero en ciertos momentos del año escolar, estos docentes dicen que el acompañamiento que les brinda les ha permitido mejorar su desempeño en el aula y crecer

profesionalmente, pero otros consideran que fue muy poco, por lo tanto es necesario un acompañamiento más cercano y significativo para que se logren los objetivos institucionales, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Gerstner (1996), "el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como exigente y determinante ante los diversos cambios en el orden cultural, social, político, ético y moral en el que el líder de la organización actúa como mediador para la mejor gestión de estos cambios por la escuela". (p.7)

14. ¿Considera oportuno que la institución cuente con un documento (modelo) para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y la supervisión docente?

Según el punto de vista de los docentes con la pregunta de que si ellos consideran oportuno que la institución cuente con modelo para gestión e innovación educativa, todos expresaron de que si, que es necesario un documento que cuente con información objetiva sobre los procesos de gestión que realiza o pretende realizar el colegio, sobre las diferentes técnicas de innovación que pueden utilizar los docentes para realizar prácticas pedagógicas efectivas, pero recalcaron que no solo es crear el documento, sino ponerlo en práctica y que este permita una autoevaluación para verificar si el colegio está garantizando efectividad institucional en los procesos de supervisión docente, tal como se expresa en las teorías de la educación administrativa:

Martínez (2008), la innovación es el deseo y la acción que mueven a un profesor, a una profesora o a un colectivo de profesores/as, a intentar realizar mejoras en su práctica profesional con la finalidad de conseguir la mejor y más amplia educación para el estudiantado (p. 65).

4.2. Discusión de resultados por objetivos de la investigación

4.2.1. Fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.

a) Análisis FODA:

Fortalezas	Oportunidades
- Se cuenta con personal docente especialista.	- Apoyo directo de la Pastoral Educativa de la Provincia.
- Todos los docentes cuentan con su escalafón magisterial.	- La credibilidad del Colegio “El Espíritu Santo” de Usulután.
- Recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de las clases.	- El MINEDUCYT nos toma en cuenta en los procesos.
- Plataforma digital con Editorial ESE Servicios Educativos.	- Uso de espacios en el Canal 40 Radio y Televisión Católica, de Usulután.
- Contratación de personal académico administrativo idóneo.	- Accesibilidad de pagos a padres de familia de bajos recursos, en la adquisición de libros o pago de colegiaturas.
- Renovación de mobiliario para las aulas de clase.	- Se ofrece media beca a un estudiante al matricular a tres hermanos en la institución.
- Mantenimiento de infraestructura.	- Dar a conocer nuestra institución a través de los medios de
- Activación del sistema de cámaras de video vigilancia.	
- Incremento salarial de acuerdo a la ley vigente en el país.	
- Se mantiene toda la información	

-
- | | |
|---|--|
| de los estudiantes a la mano. | comunicación con el quehacer |
| - Se les proporciona a los docentes documentos administrativos para el proceso de evaluación. | institucional, pastoral y la oferta académica. |
| - Se registra toda la información que la Departamental de Educación solicita de la institución. | - Apoyo para hogares de ancianos, comunidades en pobreza extrema mediante la recolección de víveres. |
| - Se cuenta con un sistema digital que permite registrar las notas y promedios de cada estudiante. | - Retiros vocacionales con la comunidad educativa promoviendo la Congregación HFIC. |
| - Reactivación del programa HFIC en Misión, a través de los medios de comunicación. | - Formación y capacitación para el uso de la plataforma virtual E-School. |
| - Participación e involucramiento de estudiantes, padres de familia y docentes en actividades religiosas. | - Contar con una editorial actualizada (libros). |
| - Apoyo de sacerdotes en actividades religiosas como Santa Misa y Confesiones. | - Charla de prevención de enfermedades por parte del MINSAL. |
| - Preparación de estudiantes con la catequesis para Primera Comunión y Confirmación. | - Capacitación al personal por parte del Ministerio de Trabajo. |
| - Meditación de la Palabra de Dios | - Se cuenta con un espacio dentro de la programación de TV para la transmisión del programa. |
| | - Publicidad de eventos a través de |
-

mediante la oración matutina diaria y el rezo del Ángelus al mediodía.	la gestión de Proyección Social.
- Fechas establecidas para revisión y entrega de documentación.	- Disponibilidad de padres de familia y estudiantes para participar en el programa de TV.
- Revisión y corrección de exámenes trimestrales y de periodo.	- El equipo de Proyección Social está capacitado para preparación de escaletas y manejo de cámaras.
- Mantenimiento de aulas ordenadas y decoradas.	- Apoyo de parte del Canal 40 para la digitalización de los fotogramas.
- Docentes del Comité de Evaluación tienen la disponibilidad para supervisar.	- Se realiza retransmisión del programa de TV.
- Cuenta con estación de reciclaje.	- Instalaciones del colegio en una excelente ubicación.
- Participación de la comunidad educativa en simulacros.	- Apoyo de otras instituciones para desarrollar diferentes actividades.
- Autorización por parte del MINSAL para uso del cafetín escolar.	- Apoyo de padres de familia con espíritu de servicio.
- Control regular de plagas y roedores.	- Se da a conocer a la población el servicio que presta la institución educativa.
- Mantenimiento constante de extintores.	- Actividades recreativas para fortalecer relaciones entre los estudiantes y docentes.
- Presencia de la institución en redes sociales (Facebook).	

-
- Página web del Colegio “El Espíritu Santo” de Usulután.
 - Se promueven las actividades y quehacer institucional en medios digitales y redes sociales.
 - Se cuenta con un set de grabación para programa de TV.
 - Trabajo en equipo: docentes, estudiantes y padres de familia.
 - Oportunidad y accesibilidad para el diálogo de la dirección con los padres de familia.

Debilidades

- Escasos maestros con especialidad.
- Falta de personal dedicado a la Coordinación Académica.
- No todo el personal docente cumple con la entrega de las planificaciones y otros documentos académicos.
- Múltiples ocupaciones del personal docente.
- Poca matrícula.
- Presupuesto limitado.

Amenazas

- Deserción de estudiantes.
 - Inconformidad de los padres de familia.
 - Cierre de la institución por baja matrícula.
 - No lograr el permiso de funcionamiento por parte del MINSAL.
 - Desmotivación del personal docente en sus funciones.
 - No alcanzar a cubrir los gastos básicos.
-

-
- No se cuenta con ayuda económica de otras fuentes.
 - Pocas actividades que generen fuentes de ingreso.
 - Falta de identidad institucional de algunos padres de familia.
 - Poco mobiliario para archivar documentación de cada año concerniente a información de estudiantes y de Registro Académico.
 - La falta de aire acondicionado en la oficina.
 - La lluvia se filtra por las ventanas de la oficina cuando hay tormentas fuertes.
 - Falta de equipo audiovisual para las grabaciones del programa de TV.
 - Se presentan algunas dificultades de logística para la activación de los grupos misioneros de evangelización.
 - Para las Eucaristías no se cuenta con un equipo de sonido
 - Riesgo de caer en multa por el impago de planillas.
 - Retiro de maestros por no tener su salario a tiempo.
 - No lograr la solvencia administrativa al final de año por parte del MINEDUCYT.
 - Que los padres de familia no apoyen las actividades extra curriculares con fines de lucro.
 - No se cuenta con el parqueo adecuado para que los padres de familia pasen a dejar y retirar a los estudiantes.
 - Cuando hay estudiantes con bajo rendimiento académico, los padres al no aceptar la situación amenazan con presentar demanda a la Departamental de Educación.
 - Que los padres de familia y estudiantes no estén motivados para participar en programa de TV.
 - Poco interés por parte de padres y
-

-
- | | |
|---|--|
| <p>adecuado para la animación del coro.</p> <ul style="list-style-type: none">- En los salones de clase hacen falta bocinas para favorecer una mejor vivencia de la oración diaria.- Falta de organización y comunicación para revisión de salones de clases.- Falta de motivación hacia los docentes.- No se ha brindado suficiente orientación para la elaboración de los guiones de clases.- No se han realizado supervisiones de clases.- No hay suficientes señales de evacuación para las emergencias.- El espacio para resguardo de estudiantes en caso de evacuación es reducido.- No se ha dado mantenimiento a algunas áreas peligrosas de la infraestructura.- Hace falta un lugar adecuado para | <p>estudiantes para activar los grupos misioneros.</p> <ul style="list-style-type: none">- Acomodamiento por parte del docente al atrasarse en la entrega de planificaciones.- Que el docente improvise en las clases.- Deficiencia en cuanto al aprendizaje del estudiante.- Imprudencia de los conductores al desplazarse frente al colegio, debido a la escasa señalización de zona escolar.- Cruce de calle sin señalización de paso peatonal.- Imprudencia peatonal.- El excesivo humo de cigarrillo de los taxistas al costado del colegio contiguo al área de Parvularia.- Daños en los equipos de producción audiovisual.- Los costos publicitarios.- Hay instituciones públicas que tienen similares ofertas académicas. |
|---|--|
-

Enfermería.

- No se cuenta con señalización de zona escolar en la calle.
 - Pocos espacios adecuados para las horas de receso y que den abasto para la población estudiantil.
 - El tamaño de los salones de clases no es adecuado para la población estudiantil.
 - No se cuenta con todo el equipo necesario para la transmisión de las Misas en vivo.
 - No todos están capacitados para el manejo de equipo digitales (personal docente).
 - No se actualizan constantemente los módulos de la página web.
 - Se necesita ampliar el personal de Secretaría para situaciones que lo ameritan, como temporada de matrícula, entrega de libros y material didáctico.
 - Falta de ventiladores en algunos salones de clases.
- Prejuicio de la población a la hora de la oferta académica.
 - Contaminación ambiental y auditiva alrededor del colegio.
 - Riesgo de accidente por causa del piso del patio (en temporada de invierno).
 - La introducción de aparatos electrónicos no permitidos, por parte de los estudiantes de la institución.
 - Pocos accesos para personas con alguna discapacidad física de movilidad.
 - Las ventanas necesitan mantenimiento.
-

-
- Se necesita evitar las preferencias hacia algunos estudiantes por parte del personal docente.
 - El docente necesita realizar esfuerzos para que los estudiantes logren comprender los contenidos de las materias que necesitan más atención, como Matemáticas, Química.
 - Hay poca diversidad de alimentos en el menú del cafetín.
 - No se cuenta con el equipo necesario para Educación Física y Deportes.
 - Cambio de ventilación en algunas áreas.
 - Algunas ramas del árbol de mango representan una amenaza.
 - Se necesita mejorar la variedad en el menú del cafetín.
 - Problemas en la señal de internet para las clases virtuales.
 - Servicios sanitarios con algunas deficiencias.

b) Caracterización del colegio

En enero de 1996, surge la idea de crear una nueva institución a petición de los mismos padres y madres de familia, pues querían que sus hijos/as se quedaran en Educación Básica en un local del centro de la ciudad. Y es así como se inicia con primer ciclo, dese hace 26 años.

El Colegio “El Espíritu Santo” fue creado mediante resolución, N.º 27 de fecha 28 de enero de 1997, iniciando con Parvularia y Primer Ciclo, cuyo número de acuerdo es 15 – 1066. Siendo la Ministra de Educación Ana Cecilia Gallardo de Cano.

Luego en 1999, se solicita la ampliación para el Segundo Ciclo: “Acuerdo N.º 15-4139 el Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el ramo de educación considerando que mediante Resolución N.º 72 de fecha 8 de junio de 1999, emitida por la unidad de acreditaciones y coordinación de Centros Educativos, se aprobó la ampliación de los servicios educativos Básicos el Segundo Ciclo, jornada diurna, en el Centro Educativo Privado Colegio “El Espíritu Santo” ubicado en Avenida Guandique N.º 1, Departamento de Usulután.

En el 2002 la ampliación de Tercer Ciclo de Educación Básica: “Acuerdo N.º 15-1335.- El Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación, CONSIDERANDO: I) Que mediante Resolución N.º 516 de fecha 26 de noviembre de 2002, emitida por la Dirección de Acreditación, se aprobó la Ampliación de los Servicios Educativos para que funcione en el Nivel de Educación Básica el Tercer Ciclo, jornada diurna, en el Centro Educativo Privado Colegio “El Espíritu Santo”, ubicado en 2ª Calle Poniente y Avenida Guandique N.º 1, de la ciudad de Usulután.

En el año 2007 la ampliación de Educación Medía: “ACUERDO N.º 15-0331.- El Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación, CONSIDERANDO; I) Que se ha solicitado la Ampliación de los Servicios Educativos para que funcione en el

Nivel de Educación Media en la modalidad del Bachillerato General, Jornada Diurna, del Centro Educativo Privado Colegio “El Espíritu Santo”.

El Colegio “El Espíritu Santo” del municipio de Usulután, departamento de Usulután, se encuentra ubicado sobre la 2ª Calle Poniente y Avenida Guandique N° 1, limita al Norte con la segunda Calle Poniente, al Oriente con la Alameda Raúl F. Munguía y al Occidente con las oficinas de la Procuraduría General de la República, hacia el Sur como propiedad privada de la familia Grimaldi. La ciudad de Usulután está situada en la falda del volcán de su mismo nombre, zona costera del departamento de Usulután en la zona oriental de nuestra República, a 90 mts sobre el nivel del mar, razón por la cual su clima es caluroso, la temperatura mínima es de 37° C y la máxima es 38° C, pues este pertenece a tierras costeras.

c) Estudiantes

La población estudiantil del Colegio “El Espíritu Santo” es de 215 estudiantes y se propone el siguiente perfil para los estudiantes:

- Estar dispuesto a formarse.
- Dedicarse asiduamente y de buen ánimo al estudio y a la investigación.
- Organizar su tiempo dando espacios para el estudio.
- Respetar y amar su cuerpo creado por Dios como sagrario y templo del Espíritu Santo.
- Poseer una sólida formación religiosa.
- Profesar un especial amor a la Virgen María, Madre de la Iglesia.
- Con espíritu fraterno saber ser buenos amigos y compañeros.
- A ejemplo de San Francisco de Asís, cultivar una espiritualidad que recupere el sentido de Dios presente en la madre naturaleza.
- Ser cuidadosos, respetuosos y responsabilizarse del cuidado de las instalaciones.

- Ser un estudiante respetuoso.

d) Planta docente

El personal docente del Colegio “El Espíritu Santo” está conformado por 15 profesionales en las diferentes especialidades, escalafonados y con las debidas competencias que requiere el puesto dentro de la institución, por lo tanto, se propone que el personal docente logre el perfil siguiente:

- Capacitado profesionalmente.
- El docente debe evitar el uso del celular en horas de trabajo.
- Los docentes orientadores deben velar por la disciplina de sus estudiantes.
- Ser personas capaces de realizar la misión según la pedagogía de Jesús.
- Desempeñar sus funciones con la debida preparación pedagógica.
- Generar un ambiente armónico de buenas costumbres, alegría y paz en el aula.
- Cumplir el reglamento institucional y manual de convivencia entre todos los miembros.
- Corregir a los estudiantes con firmeza, sin humillaciones o maltrato alguno.
- Mantener una constante, adecuada comunicación con los padres y madres de familia.
- Participar, consciente y activamente en la vida litúrgica y sacramental.
- Ser respetuoso, amables y prudentes en su trato con los miembros de la comunidad educativa.
- Involucrarse con sentido de pertenencia, en proyectos y actividades.

e) Planta administrativa

El personal administrativo está conformado por 3 personas, quienes se encargan junto con la directora en desarrollar la actualización de documentos administrativos y procesos

académicos. El perfil de un administrativo en el colegio debe poseer las siguientes aptitudes y capacidades:

- Una persona resolutiva.
- Que sea dinámico/a.
- Una persona con la capacidad de organización.
- Que tenga la capacidad de la fácil adaptación.
- Una persona responsable.
- Que tenga un buen manejo de sus habilidades interpersonales.
- Buena atención al cliente.
- Que se profesional en el manejo de la información.

f) Recursos educacionales

El Colegio “El Espíritu Santo” ofrece a toda la comunidad educativa los siguientes servicios y beneficios:

- Pastoral de Evangelización.
- Atención psicológica.
- Laboratorio de ciencias.
- Idioma inglés a todos los niveles.
- Aulas con recursos multimedia.
- Informática educativa para todos los niveles.
- Biblioteca estudiantil.
- Sistema de notas automatizado.
- Diplomado en Arte y Herramientas Digitales.

g) Infraestructura

El Colegio “El Espíritu Santo” posee una infraestructura pequeña, pero idónea para ejercer la labor pedagógica. Su diseño cuenta con tres niveles; en el primer nivel se

encuentra las aulas de Parvularia y Primer Ciclo, en su segundo nivel, se encuentran los salones de clase de Segundo y Tercer Ciclo, para el tercer nivel, se ubican las aulas para Bachillerato. En total el colegio ofrece 15 salones de clases a los estudiantes.

Así mismo, dentro todo el edificio en el primer nivel están ubicadas las diferentes oficinas administrativas y de servicio estudiantil, como lo son: la oficina de secretaria y registro académico, el departamento de pastoral de evangelización, el centro de cómputo, el laboratorio de ciencias, los baños para estudiantes, la sala docente, la oficina de subdirección y archivo de secretaria, haciendo un total de 8 oficinas de atención.

En el segundo nivel, se encuentra la capilla de oración, la dirección, los baños para docentes, bodega de recursos, el cafetín y el privado (dormitorios para las madres), haciendo un total de 6 oficinas.

En el tercer nivel están ubicado el salón de usos múltiples, la oficina de proyección social, la biblioteca y la bodega de recursos didácticos, haciendo un total de 4 oficinas.

4.2.2. Incidencia que presenta el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo.

De acuerdo con los hallazgos encontrados en la investigación La incidencia que tiene el sistema de innovación en la práctica educativa es fundamental en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Un sistema de innovación permite que las clases se desarrollen de más provechosa y sobre se utilicen todos los recursos tecnológicos para que los estudiantes puedan tener un clima de aprendizaje significativo en el aula.

Por otra parte, los resultados reflejaron que los sistemas de innovación no tienen incidencia en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el colegio, esto quiere decir que, son otros factores lo que realmente inciden en la práctica educativa, ya los docentes manifiestan que la institución cuenta con ciertos criterios de innovación educativa en los

procesos pedagógicos y administrativos, ya que, trata la manera de innovar y proponer iniciativas llamativas para los estudiantes.

Por su parte el estudiantado expresa que el colegio actualmente posee innovaciones educativas, pero debe buscar nuevas innovaciones, no quedarse en las mismas prácticas porque esto hace que los estudiantes no logren aprender en el aula o muestre un interés real por obtener un buen rendimiento académico. Ante esto, los estudiantes consideran necesario la implementación de innovaciones educativas como por ejemplo: aprendizaje colaborativo / por proyectos y la gamificación (aprender jugando).

Por su parte la directora expresa que el colegio intenta implementar innovaciones en la práctica educativa y considera que pueden hacerlo mejor en los próximos años, ella propone identificar las necesidades y los objetivos específicos del colegio y así desarrollar un plan de acción para implementar el sistema de innovación educativa.

Otros indicadores que según la investigación tienen incidencia en la práctica educativa es: el aprendizaje significativo, ya que se convierte en un reto para los docentes planificar clases que permitan un aprendizaje duradero en los estudiantes. La gestión escolar, es necesario que la directora implemente de la manera más óptima sistemas de innovación y que los docentes apliquen en sus aulas la invocación escolar, tal como lo expresa el siguiente autor en una de sus teorías aplicadas a la administración de la educación:

“La innovación en educación es fundamental para preparar a las generaciones futuras para un mundo en constante cambio, en donde el educador y la institución educativa adquieren una enorme responsabilidad” (Núñez, 2022, p. 19).

4.2.3. Implementación del modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación, si es necesaria la implementación de un modelo para la gestión e innovación educativa con un enfoque de educación inclusiva, ya que, este documento estará conformado por: Una fundamentación del modelo de gestión e innovación inclusiva, ejes y objetivos estratégicos, el primer eje hará referencia al “modelo de gestión e innovación educativa con enfoque inclusivo”, el segundo eje hará referencia a la “evaluación docente” cada uno de los ejes presentará sus acciones de mejora, etapas de implementación y para finalizar un proceso de seguimiento y evaluación. Este documento estará a disposición en el colegio y le permitirá garantizar la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para que se alcancen prácticas pedagógicas efectivas.

Por su parte los docentes del colegio consideran oportuno que se cuente con un modelo para gestión e innovación educativa con un enfoque de educación inclusiva, que cuente con información objetiva sobre los procesos de gestión que realiza o pretende realizar, sobre las diferentes técnicas de innovación que pueden utilizar los docentes para realizar prácticas pedagógicas efectivas y que contenga instrumentos que permitan una autoevaluación para verificar si el colegio está garantizando efectividad institucional en los procesos de supervisión docente.

Para la directora del colegio es sumamente oportuno fortalecer las prácticas pedagógicas innovadoras a través de la utilización de un documento modelo para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente, es importante apuntar a una filosofía pedagógica más "libre y liberadora", disidente con el sistema tradicional bancario.

Ella como máxima autoridad de la institución reconoce que este tipo de documento proporciona un marco estructurado para ayudar a fortalecer los esfuerzos de la institución hacia metas educativa, así como a fomentar la innovación en las prácticas pedagógicas. Al tener un documento modelo para la gestión e innovación educativa, el colegio puede establecer

objetivos claros, estrategias de implementación y evaluación, así como un plan de acción para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas, tal como lo expresa el siguiente autor en una de sus teorías aplicadas a la administración de la educación:

"La educación inclusiva es un proceso que implica transformaciones en la cultura, políticas y prácticas de las instituciones educativas, con el fin de responder a la diversidad de necesidades de todos los estudiantes. La gestión educativa inclusiva implica la creación de un ambiente de aprendizaje que promueva la participación activa y el éxito de todos los estudiantes, independientemente de sus características individuales" (UNESCO, 2017, p. 5).

4.3 Triangulación y análisis de resultados cuantitativos y cualitativos

Tabla 1

Análisis de variables y categorías

H1	Variables	Categorías	Análisis entre variables y categorías
Las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad institucional influyen significativamente en el proceso de supervisión docente.	V.I Efectividad institucional VD: Proceso de supervisión docente	Sistema de innovación Práctica educativa	La hipótesis alternativa sustentó el proceso de investigación, por lo tanto está, fue aprobada, según los resultados obtenidos, ya que, un 63.00% de los estudiantes y docentes consideran que el colegio debe aprovechar todas las fortalezas y oportunidad que tiene actualmente para la ejecución efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje, utilizando de manera más concreta a través de la gestión de la directora, estrategias o metodologías que permitan la efectividad institucional. Las variables permitieron establecer con más objetividad lo que se buscó de manera cuantitativa y las categorías permitieron un análisis más preciso de los resultados

obtenidos. La relación que existió entre variables y categorías se vio reflejada al momento de evaluar los procesos de efectividad institucional y verificar que el colegio aplica ciertos sistemas de innovación educativa, por su parte el proceso de supervisión docente debe determinar las áreas de oportunidad que tienen los docentes y que la dirección realice un acompañamiento pedagógico oportuno utilizando indicadores de un sistema de innovación educativa y de la práctica educativa.

H2	Variables	Categorías	Análisis entre variables y categorías
El sistema de innovación incide significativamente en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.	V.I Sistema de innovación V.D Práctica educativa	Modelo de gestión. Modelo de innovación educativa.	La hipótesis alternativa sustentó el proceso de investigación, por lo tanto está, fue aprobada según los resultados obtenidos, ya que un 73.83% de los estudiantes y docentes consideran que el colegio debe emprender para el próximo año escolar de nuevos sistemas de innovación educativa, reconocen también que el colegio ha hecho lo posible por generar un aprendizaje

significativo con las innovaciones que se han estado aplicando, pero esperan que los docentes en sus clases puedan utilizar nuevas innovaciones educativas como el aprendizaje colaborativo o por proyectos y la gamificación. Las variables permitieron establecer con más objetividad lo que se buscó de manera cuantitativa y las categorías permitieron un análisis más preciso de los resultados obtenidos. La relación que existió entre variables y categorías se vio reflejada al momento de evaluar el sistema de innovación que realizó el colegio con aplicación de un modelo gestión que le permita fortalecer el proceso de enseñanza, por su parte la práctica educativa será eficiente a través de un modelo de innovación educativa.

Capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora

La investigación nominada: “Sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional en el Colegio “El Espíritu Santo” del Municipio de Usulután, el objetivo general fue analizar la implementación de un sistema de innovación educativa y su efectividad institucional en relación con el proceso de supervisión docente, además se identificaron las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional; también se determinó la incidencia que presenta el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el colegio.

En base a los objetivos propuestos la investigación permitió proponer un modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva. De esta manera, la investigación estuvo encauzada a resolver la siguiente interrogante ¿Cómo es el sistema de innovación de la gestión educativa y su relación con el proceso de supervisión docente en la efectividad institucional del Colegio “El Espíritu Santo” de Usulután? En qué sentido, se recolectó la información utilizando la investigación mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo que se expresa a partir de lo que se ha diseñado mediante tablas y gráficos, con el fin de encontrar datos que determinen los análisis e interpretación cualitativa y cuantitativa, también se pretende establecer la incidencia de los sistemas de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión y para la efectividad institucional. Fundamentado en lo anterior, se emanan las siguientes conclusiones siguientes:

5.1. Conclusiones

Después haber realizado el procesamiento y análisis de los hallazgos encontrados en la investigación sobre el sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional, se presentan a continuación las respectivas conclusiones:

a) Se determinó el impacto que tiene en el Colegio El Espíritu Santo de Usulután el problema, ya que permitió analizar los retos y desafíos para que los docentes tenga un excelente desempeño, que los estudiantado se formen a través de indicadores de la calidad educativa y educación inclusiva, además de darle seguimiento al docente, medir la satisfacción del personal docente, ampliar los recursos tecnológicos existentes, aplicar sistemas de innovación educativa, mejorar la supervisión docente y lograr la efectividad institucional.

Todos estos indicadores permitieron para dar una respuesta oportuna y profesional al colegio y así aportarle a la efectividad institucional, para lograr una educación de mayor calidad partiendo del sistema de innovación basado en la gestión educativa que permitió mejorar la supervisión docente y que se logre la efectividad institucional, lo que significa que para este caso la investigación pretendió analizar la situación de la institución referente al tema de innovación educativa, supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional.

b) Se concluye que el marco teórico utilizado en la presente tesis estuvo basado en los planteamientos de autores sobre la administración de la educación, se reflejó su enfoque histórico haciendo un recorrido por la evolución y desarrollo de la innovación y gestión educativa, supervisión docente y efectividad institucional, dichos temas permitieron comprender el contexto evolutivo de las variables del tema de investigación.

Por otra parte, la fundamentación teórica permitió la realización de una revisión exhaustiva de diversos autores bajo el enfoque de la administración de la educación. Cada uno de los temas contribuyeron para sostener conceptualmente la investigación, tales como: desarrollo conceptual de la innovación y gestión educativa, ámbitos de innovación, tipos de innovaciones educativas, tipos de gestión educativa, liderazgo transformacional, tipos de sistemas de innovación educativa, sistema de supervisión escolar, modelo de supervisión, modelos de innovación pedagógica y funciones de la supervisión escolar.

c) Se comprobó la importancia del diseño metodológico, puesto que permitió un procedimiento más preciso para lograr de manera más efectiva el objetivo de la investigación, utilizando métodos y técnicas a través de una investigación mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo, se analizaron las variables: independientes y dependientes; el método inductivo es lo cualitativo y deductivo es lo cuantitativo.

La metodología permitió determinar los participantes de la investigación: la población, la muestra, técnicas e instrumentos de investigación. Las técnicas que se utilizaron se aplicaron de manera eficiente y se logró obtener información oportuna a través de la entrevista, la encuesta, los grupos focales y la observación, cada uno con aplicación de sus instrumentos.

d) Se determinó mediante la recolección y el análisis de los resultados cuantitativos y del análisis para probar las hipótesis establecidas a través de la variable independiente: modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva y la variable dependiente: efectividad institucional y el proceso de supervisión docente.

Se analizó que el 73.30% de la comunidad educativa considera que el colegio implementa un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional, por su parte la dirección es consciente de que se puede hacer mejores cosas, entre ellas emprender por nuevas innovaciones educativas y socializar el modelo de innovación y gestión educativa.

e) Se comprobó mediante la recolección y análisis de los resultados cualitativos, tomando como base contestar las preguntas de investigación y categorías establecidas previamente, se analizó de manera interpretativa cada una de las preguntas, en donde el principal objetivo es brindar una descripción más completa y detallada del tema de investigación bajo el paradigma interpretativo.

Una de los principales hallazgos encontrados fue que la impresión de la directora con respecto a la pregunta de que si el colegio considera que importante cuenta con un modelo

para la gestión e invocación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas, a lo cual expreso si, que el documento le serviría de mucho para administrar de manera más innovadora la educación en el colegio y propiciar un clima de aprendizaje más óptimo para los estudiantes.

Por su parte, los docentes también consideran que es importante que la dirección cuente con este documento, pero que no solo quede en archivos, sino que sea socializado con toda la comunidad educativa y echado a andar con el equipo directivo de la institución.

f) Respecto a la hipótesis planteada: “El sistema de innovación incide significativamente en la práctica educativa de los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután”. En la tesis se comprobó la hipótesis mediante la aplicación de la chi cuadrada, la cual demostró que efectivamente el sistema de innovación que actualmente aplica el colegio índice significativamente en las prácticas educativas de los docentes de los diferentes niveles educativos, pero queda el reto de aplicar nuevas innovaciones educativas como el trabajo colaborativo o por proyectos y la gamificación.

g) Se determinó que la implementación de un sistema de innovación educativa es fundamental para la gestión educativa y para favorecer el proceso de supervisión docente. La innovación en la gestión de la educación implica la implementación de nuevas metodologías, tecnologías y estrategias pedagógicas que permiten mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Por ejemplo, la utilización de herramientas tecnológicas como plataformas virtuales, aplicaciones móviles y software especializado puede facilitar la recopilación y análisis de datos sobre el desempeño docente, lo que permitiría identificar fortalezas y debilidades en el trabajo de los profesores y tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño.

Además, la innovación también puede fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en los docentes, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso con su trabajo. La

efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje es fundamental para garantizar el éxito académico de los estudiantes y el crecimiento de la institución. Por otra parte, se debe actualizar y fortalecer el plan de mejora continua que permite identificar áreas de oportunidades y establecer metas claras para mejorar el desempeño de la institución para asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad y estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual.

h) Se comprobó que actualmente el Colegio “El Espíritu Santo” de Usulután aplica una educación de calidad, la institución se centra en una educación integral de los estudiantes, es decir, que no solo se orienta en el aprendizaje académico, sino también en el desarrollo social, emocional y físico de ellos. Esto nos ha ayudado a crear individuos más completos y preparados para enfrentar los desafíos del mundo.

Otra fortaleza es que se cuenta con una comunidad educativa unida: nuestra institución fomenta la participación de los padres, estudiantes y personal en la toma de decisiones y en la vida escolar en general, creando una comunidad educativa unida y comprometida.

Por último y no menos importante un equipo docente comprometido: contar con un equipo de docentes altamente capacitados y comprometidos con la educación de los estudiantes es una gran fortaleza para el colegio, todo lo anterior, se convierten en elementos claves para lograr la efectividad institucional, ya que permiten identificar y potenciar los recursos y capacidades que contribuyen al logro de los objetivos educativos y al bienestar de toda la comunidad educativa.

i) Se concluye que si hay incidencia, pero el colegio puede mejorar los procesos de innovación que actualmente realizan el aprendizaje de los estudiantes. Es necesario que se actualicen las necesidades y objetivos específicos que tiene la institución, luego incluir esa

información en un FODA que permita analizar de manera directa el impacto de las necesidades prioritarias en el colegio relacionadas con los procesos de implementación de un sistema de innovación en la práctica educativa, para luego elaborar un plan de acción detallado para implementar el sistema de innovación educativa que se exige hoy en día con el uso de las nuevas tecnologías educativas, esto debe incluir la capacitación del personal docente en nuevas tecnologías y metodologías educativas, o la estimulación de aprendizajes para los estudiantes a través de la gamificación y el aprendizaje colaborativo / por proyectos, pues de esta manera se aplicará de manera más efectiva la implementación de un sistema de innovación educativa puede mejorar significativamente la calidad de la enseñanza del colegio y el aprendizaje en el estudiantado.

j) Se determinó que es vital importancia contar con un documento modelo para la gestión e innovación educativa con un enfoque de educación inclusiva y que este a la mano de la dirección y que sea socializado con toda la comunidad educativa, para que uno de los beneficios que se obtenga con la creación diseño de un modelo para la gestión e innovación educativa es el de garantizar la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente.

El colegio cuenta con docentes preparados y capacitados por la dirección para que puedan echar andar el modelo y así a alinear los esfuerzos de la institución hacia logros educativos y pedagógicos concretos y objetivos, y así como a fomentar la innovación en las prácticas pedagógicas, el beneficio directo que le traería al colegio aplicar lo más pronto posible un modelo para la gestión e innovación educativa sería establecer objetivos claros, estrategias de implementación y evaluación, así como un plan de acción para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.

Además, este documento puede servir como una guía para el desarrollo profesional del personal docente, promoviendo la mejora continua y el crecimiento profesional de ellos. Por otra parte, se reconoce también la importancia de mejorar la supervisión docente para garantizar la calidad educativa, y contando con un modelo este puede proporcionar pautas claras para este proceso, asegurando que las prácticas pedagógicas sean efectivas y estén alineadas con los estándares educativos del MINEDUCYT.

La supervisión debe ser una oportunidad para el crecimiento profesional y la mejora continua, por último no se debe dejar aún lado que la educación inclusiva será un plus para el modelo de gestión e innovación educativa ya que permitirá hacer transformaciones en la cultura, políticas y prácticas del colegio, con el fin de responder a la diversidad de necesidades de todos los estudiantes.

Por eso es necesario que el colegio aplique la gestión educativa inclusiva para la creación de un ambiente de aprendizaje que promueva la participación activa y el éxito de todos los estudiantes, independientemente de sus características individuales.

5.2 Propuesta de mejora



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

PROPUESTA DE MEJORA

“MODELO DE GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA CON ENFOQUE DE EDUCACIÓN INCLUSIVA PARA LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL Y EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE PARA EL ALCANCE DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EFECTIVAS”

PRESENTADO POR

LIC. ANTONIO JOSÉ GARCÍA GUEVARA

ASESORA

MARITZA RUIZ DE CAMPOS. PhD

MARZO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

	Pág.
Generalidades.....	190
Fundamentación del modelo de gestión e innovación inclusiva.....	191
Descripción.....	192
Justificación.....	193
Ejes y objetivos estratégicos.....	194
Primer eje “modelo de gestión e innovación educativa con enfoque inclusivo”.....	194
Primer objetivo estratégico.....	194
Acciones de mejora	194
Segundo eje “Evaluación docente”.....	196
Segundo objetivo estratégico	196
Acciones de mejora	196

Tercer eje “Taller docente: Inteligencia emocional para docentes”	198
Tercer objetivo estratégico	198
Acciones de mejora	198
Propuesta de instrumento de evaluación docente	199
Resultados esperados	201
Seguimiento y evaluación.....	202
Lineamientos para la implementación	203
Etapas de implementación.....	205

I. Generalidades	
TÍTULO DE LA PROPUESTA	Modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva para la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para el alcance de prácticas pedagógicas efectivas.
A QUIENES VA DIRIGIDA	Dirección administrativa: directora, responsable de liderar el funcionamiento de la institución Equipo docente: responsables de ejecutar las indicaciones emanadas desde la dirección. Estudiantes: serán los principales beneficiados pues es a estos a quienes será aplicada.
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación y formación de docentes en prácticas pedagógicas efectivas y enfoques inclusivos.- Desarrollo de un proceso de supervisión docente que permita evaluar y mejorar la calidad de las prácticas pedagógicas implementadas.- Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de las prácticas pedagógicas implementadas y la efectividad del modelo de gestión educativa propuesto.

OBJETIVO	Presentar los principales ejes que comprenden esta propuesta con la finalidad de mejorar la efectividad institucional.
-----------------	--

II. Fundamentación del modelo de gestión e innovación inclusiva

La propuesta "Modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva para la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para el alcance de prácticas pedagógicas efectivas" busca mejorar la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente a través de un enfoque de educación inclusiva y prácticas pedagógicas efectivas.

Para fundamentar esta propuesta, es importante destacar la importancia de la educación inclusiva en la promoción de la equidad y el desarrollo integral de todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades. Además, se debe resaltar la relevancia de la gestión e innovación educativa en la mejora continua de las prácticas pedagógicas y el fortalecimiento institucional. Al combinar estos elementos, se busca promover un entorno educativo que atienda las necesidades individuales de todos los estudiantes, fomente la participación activa de la comunidad educativa y garantice la calidad de la enseñanza.

Este enfoque integral tiene el potencial de generar un impacto positivo en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, así como en el fortalecimiento de la institución educativa y el proceso de la supervisión docente.

III. Descripción

La propuesta "Modelo de Gestión e Innovación Educativa con Enfoque de Educación Inclusiva para la Efectividad Institucional y el Proceso de Supervisión Docente para el Alcance de Prácticas Pedagógicas Efectivas" tiene como objetivo principal desarrollar un marco integral que promueva la inclusión educativa, la efectividad institucional y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas a través de un enfoque innovador y de gestión eficiente.

Esta propuesta busca implementar estrategias que fomenten la inclusión de estudiantes con diversas capacidades y necesidades, así como fortalecer la supervisión docente para garantizar la implementación de prácticas pedagógicas efectivas. Además, se enfoca en la promoción de la innovación educativa como medio para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

El modelo propuesto contempla la gestión de programas de formación y capacitación para docentes y personal administrativo, el diseño de herramientas de evaluación y seguimiento, así como la implementación de mecanismos de retroalimentación continua para asegurar la efectividad de las prácticas pedagógicas y la inclusión educativa.

En resumen, esta propuesta tiene como finalidad contribuir al desarrollo de una educación inclusiva, efectiva y de calidad, a través de la implementación de un modelo de gestión e innovación educativa que promueva la equidad, la excelencia académica y el bienestar integral de la comunidad educativa.

IV. Justificación:

La propuesta "Modelo de Gestión e Innovación Educativa con Enfoque de Educación Inclusiva para la Efectividad Institucional y el Proceso de Supervisión Docente para el Alcance de Prácticas Pedagógicas Efectivas" es una iniciativa que busca mejorar la calidad de la educación en El Colegio "El Espíritu Santo" Usulután a través de la implementación de un modelo de gestión innovadora y enfocado en la educación inclusiva, este es un enfoque que busca garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus habilidades, necesidades o características personales, tengan acceso a una educación de calidad, se basa en la idea de que la diversidad es una fortaleza y que todos los estudiantes pueden aprender y tener éxito si se les brinda el apoyo adecuado.

El modelo propuesto se enfoca en la inclusión educativa y en la efectividad institucional, lo que significa que busca mejorar la calidad de la educación en su conjunto, no solo para los estudiantes con necesidades especiales. Además, el modelo también incluye un proceso de supervisión docente que tiene como objetivo mejorar las prácticas pedagógicas y garantizar que los docentes estén capacitados para implementar el enfoque de educación inclusiva, y para finalizar, se incluye también talleres de inteligencia emocional para los docentes. La implementación de este modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva pretende tener un impacto significativo en la calidad de la educación en la institución. Al enfocarse en la inclusión educativa y la efectividad institucional, se pueden mejorar los resultados académicos de los estudiantes y reducir las tasas de abandono escolar. Además, al mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes, se puede garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad y se sientan apoyados en su proceso de aprendizaje.

En resumen, la propuesta de mejora es una iniciativa valiosa que nace de la motivación por mejorar significativamente la calidad de la educación en el colegio, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la sociedad en general.

V. Ejes y objetivos estratégicos

Primer eje: Modelo de gestión e innovación educativa con enfoque inclusivo

Primer objetivo estratégico: Implementar un modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva en la institución educativa.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Establecer una visión clara y un compromiso con la inclusión y la efectividad institucional.	I. Desarrollar una declaración de misión inclusiva: Crear una declaración de misión que refleje el compromiso de la organización con la inclusión y la efectividad institucional. Esta declaración debe ser comunicada de manera clara y regular a todos los miembros de la organización. Además, celebrar la diversidad: Reconocer y celebrar la diversidad dentro de la organización a través de eventos, programas y actividades que promuevan la comprensión y el respeto mutuo.
II. Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la implementación de políticas y prácticas inclusivas.	II. Crear espacios de diálogo y colaboración: Organizar reuniones regulares donde estudiantes, padres, maestros, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa puedan expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Asimismo, establecer comités o grupos de trabajo inclusivos: Crear equipos que representen a diferentes sectores de la comunidad

educativa para abordar temas específicos, asegurando que haya diversidad de voces y perspectivas en la toma de decisiones.

<p>III. Implementar estrategias de innovación educativa que permitan adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y promover el aprendizaje significativo.</p>	<p>III. Fomentar la participación activa de los estudiantes: Promover la participación activa de los estudiantes en el proceso educativo a través de actividades interactivas, proyectos colaborativos, debates y presentaciones, lo que les permitirá aplicar el conocimiento de manera significativa. De igual modo, integrar la tecnología de manera efectiva: Utilizar herramientas tecnológicas y recursos digitales para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, fomentando la creatividad, la colaboración y la resolución de problemas</p>
--	--

Responsables:

Participante principal: Directora y subdirectora

Participantes secundarios: Docentes

Participantes terciarios: Estudiantes y Padres de Familia

Fuente: Elaboración propia.

Segundo eje: Evaluación docente

Segundo objetivo estratégico: Desarrollar un proceso de supervisión docente que permita evaluar y mejorar las prácticas pedagógicas para lograr una educación efectiva y de calidad.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Establecer un marco de referencia claro que define las prácticas pedagógicas efectivas.	I. Definir los objetivos de aprendizaje y asegurarse de que las prácticas pedagógicas estén alineadas con estos objetivos. También, establecer estándares de calidad para las prácticas pedagógicas, tales como: un conversatorio y acompañamiento docente y la utilización de herramientas tecnológicas como la aplicación de un test virtual sobre desempeño y satisfacción profesional.
II. Capacitar a los supervisores docentes en el marco de referencia y en las habilidades necesarias para llevar a cabo una supervisión efectiva	II. Desarrollar un programa de formación que aborde tanto el marco de referencia para la supervisión docente como las habilidades necesarias para llevar a cabo una supervisión efectiva. Este programa podría incluir módulos sobre liderazgo, comunicación efectiva, retroalimentación constructiva, y gestión del desempeño. Además, proporcionar a los supervisores docentes recursos y materiales de apoyo, como guías, herramientas de evaluación,

ejemplos de buenas prácticas, y acceso a literatura especializada que les ayude a comprender y aplicar el marco de referencia y las habilidades de supervisión.

III. Evaluación y seguimiento: III. Establecer criterios claros de evaluación de los
 Implementar mecanismos de estándares de desempeño esperados para los
 evaluación y seguimiento para medir el docentes, incluyendo aspectos como
 impacto de la capacitación en el conocimientos pedagógicos, habilidades de
 desempeño de los supervisores enseñanza, relaciones con los estudiantes,
 docentes, identificar áreas de mejora y colaboración con colegas, entre otros. También,
 ajustar el programa de formación según realizar observaciones en el aula: de manera
 sea necesario. periódica, ya sea por parte de directivos,
 supervisores o pares, para identificar fortalezas y
 áreas de mejora.
 Por otra parte, realizar una retroalimentación
 constructiva, y específica a los docentes basada en
 las observaciones realizadas, destacando lo
 positivo y ofreciendo sugerencias para mejorar

Responsables:

Participante principal: Docentes

Participantes secundarios: Directora

Participantes terciarios: Equipo evaluador

Fuente: Elaboración propia.

Tercer eje: Taller docente: Inteligencia emocional para docentes.

Tercer objetivo estratégico: Desarrollar talleres socioemocionales para los docentes que para promover y profundizar dinámicas de cuidado psicoemocional personal y colectivo que permitan una gestión docente eficiente en el centro educativo y de esa manera fortalecer el área humanizadora del docente.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Comprensión y autocontención emocional.	I. Desarrollar un taller denominado: Conociendo habilidades clave de regulación emocional. También, establecer una formación sobre: Cómo vivir nuestro presente con menor ansiedad y mayor satisfacción. Todo con el objetivo de fortalecer la parte humanizadora de los docentes y de esta manera puedan realizar prácticas pedagógicas efectivas y que se cumplan los estándares que la institución ofrece.
II. Metodologías prácticas de apoyo dirigido a docentes.	II. Desarrollar un taller denominado: Herramientas de trabajo personal para el desarrollo de la autocontención y una capacitación sobre: Lineamientos de trabajo conjunto, docentes y equipo de gestión, en pos de un apoyo emocional eficiente.
III. Evaluación y seguimiento:	III. Establecer criterios de evaluación para los

Implementar mecanismos de talleres impartidos por los docentes, incluyendo evaluación y seguimiento para medir el aspectos como conocimientos emociones, impacto de los talleres autocuidado, autocontrol, inteligencia emocional, socioemocionales en el desempeño de habilidades de enseñanza, entre otros. También, los docentes, y a través de este realizar observaciones en el aula: de manera proceso identificar áreas de mejora y periódica, para observar el desenvolvimiento del ajustar el programa de formación según docente y sus fortalezas después de haber recibido sea necesario. los talleres socioemocionales. Por otra parte, realizar una retroalimentación constructiva, y específica a los docentes basada en las observaciones realizadas, destacando lo positivo y ofreciendo sugerencias para mejorar

Responsables:

Participante principal: Docentes

Participantes secundarios: Directora

Participantes terciarios: Equipo evaluador

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de instrumento de evaluación docente

COLEGIO “EL ESPÍRITU SANTO” USULUTÁN

“FORMAR PARA CONSTRUIR UN MUNDO FRATERNAL”

OBJETIVO: Evaluar el quehacer pedagógico de los docentes, para lograr la efectividad institucional en los procesos de supervisión docente y así obtener practicas pedagógicas efectivas.

GENERALIDADES:

Nombre del docente: _____ Grado: _____

Asignatura: _____ Fecha: _____

Escala de valoración: 1) Nunca, 2) Algunas veces, 3) Siempre, 4) Casi siempre

No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA					
1	Incorpora el programa de la asignatura en la planificación didáctica.				
2	Prepara un guión de clase con recursos, métodos, estrategias innovadoras.				
3	Retoma en la planificación didáctica ejes transversales como los valores, principios, derechos, normas de convivencia.				
4	El guión de clases posee una secuencia didáctica y pedagógica.				
No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
IDENTIDAD INSTITUCIONAL					
5	Posee una presentación personal adecuada.				
6	Es puntual con su horario de clases.				
7	Se identifica con el ideario y el carisma propio del colegio.				
8	Tiene sentido de pertenencia al colegio.				
9	Se evidencia la autonomía en la clase.				
No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA Y ENTREGA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE					
10	Detecta los pre-saberes en clases.				
11	Respeto los momentos de planificación didáctica.				
12	Da a conocer los contenidos y objetivos al iniciar sus clases.				

13	Tiene dominio en el desarrollo de los contenidos curriculares.				
14	Demuestra dinamismo cuando desarrolla su clase.				
15	Aplica diversas técnicas y estrategias innovadoras.				
16	Promueve la participación activa de los estudiantes en su clase.				
17	Responde y aclara las dudas que manifiestan los estudiantes.				
18	Utiliza material didáctico durante su clase.				
19	Promueve el trabajo individual y en equipo.				
20	Resalta los criterios de evaluación en las actividades o tareas.				
No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
	PROCESO SUPERVISIÓN EN EL AULA				
21	Posee en su carpeta didáctica la misión y visión institucional.				
22	Posee en su carpeta didáctica el ideario institucional.				
23	Posee en su carpeta didáctica el reglamento del estudiante.				
24	Posee en su carpeta didáctica el plan de grado como orientador.				
25	En la carpeta didáctica se evidencian las jurnalizaciones.				
26	En la carpeta didáctica se evidencian los planes de unidad.				
27	En la carpeta didáctica se evidencian los guiones de clase.				

VI. Resultados esperados

La implementación de un modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva y un proceso de supervisión docente efectivo son fundamentales para lograr una educación de calidad y efectiva. Es necesario fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes, capacitarlos en las mejores prácticas pedagógicas y utilizar tecnologías educativas innovadoras para lograr una educación inclusiva y efectiva. A continuación, se presentan algunos resultados esperados con su implantación:

- Mejora en la calidad de la educación ofrecida por la institución educativa.
- Mayor inclusión y diversidad en el aula, lo que permitirá a todos los estudiantes tener acceso a una educación de calidad.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas efectivas que permitan a los estudiantes aprender de manera más efectiva y atractiva.
- Mejora en el proceso de supervisión docente, lo que permitirá evaluar y mejorar continuamente las prácticas pedagógicas.
- Reducir las tasas de abandono escolar.
- Crear un entorno educativo que se adapte a las necesidades y características de los estudiantes, promoviendo un aprendizaje significativo.
- Profundizar de forma teórica y participativa las expresiones de las emociones en el día a día.
- Incorporar nuevas estrategias de autocuidado emocional en los docentes.
- Promover espacios de trabajo colectivo de acuerdo a los valores personales e institucionales.

VII. Seguimiento y evaluación

A continuación, se presentan algunas acciones de seguimiento y evaluación que podrían ser útiles para la propuesta:

Indicadores de éxito: Se definirán indicadores claros y medibles que permitirán evaluar el éxito del modelo propuesto. Por ejemplo, se podrían medir los cambios en los resultados académicos de los estudiantes, la satisfacción de los padres de familia y los docentes, la reducción de la tasa de deserción escolar, entre otros.

Evaluación de impacto: Se realizará una evaluación de impacto para medir el efecto del modelo en la comunidad educativa. Esta evaluación podría incluir encuestas, entrevistas y grupos focales con estudiantes, padres de familia y docentes.

Monitoreo continuo: Se establecerá un sistema de monitoreo continuo para asegurarse de que el modelo se está implementando de manera efectiva y que se están alcanzando los objetivos propuestos. Este podría incluir visitas regulares a las escuelas, reuniones con los docentes y la revisión de informes periódicos.

Capacitación y retroalimentación: Se proporcionará capacitación y retroalimentación a los docentes y directivos escolares para asegurarse de que están implementando el modelo de manera efectiva. Esto podría incluir talleres de capacitación, sesiones de coaching y retroalimentación individualizada.

Revisión y ajuste: Se revisará y ajustará el modelo de manera regular para asegurarse de que sigue siendo relevante y efectivo. Esto podría incluir la revisión de los indicadores de éxito, la evaluación de impacto y el monitoreo continuo.

VIII. Lineamientos para la implementación

Para la implementación de la propuesta, es importante establecer lineamientos claros y específicos. A continuación, se presentan algunos lineamientos que podrían ser considerados:

Comprensión y difusión del modelo: Será fundamental que todos los miembros de la institución educativa comprendan en qué consiste el modelo de gestión e innovación educativa con enfoque de educación inclusiva. Se deben realizar sesiones de capacitación y difusión para que el personal docente y administrativo esté familiarizado con los principios y objetivos del modelo.

Diseño de estrategias inclusivas: Se deberán desarrollar estrategias pedagógicas que promuevan la inclusión de todos los estudiantes, considerando sus necesidades individuales y fomentando un ambiente de respeto y diversidad. Esto podría incluir la implementación de adaptaciones curriculares, el uso de recursos didácticos accesibles y la formación de equipos de apoyo para estudiantes con necesidades especiales.

Establecimiento de indicadores de efectividad institucional: Es necesario definir indicadores claros que permitan evaluar el impacto del modelo en la efectividad institucional. Estos indicadores podrían incluir tasas de retención escolar, resultados académicos, satisfacción de los estudiantes y familias, entre otros.

Proceso de supervisión docente: Se deberá establecer un proceso de supervisión docente que promueva el desarrollo de prácticas pedagógicas efectivas. Esto incluirá la observación de clases, retroalimentación constructiva, oportunidades de desarrollo profesional y la creación de comunidades de aprendizaje entre el personal docente.

Evaluación continua y ajustes: Es importante realizar una evaluación continúa del modelo, identificando áreas de mejora y realizando ajustes según sea necesario. Se deben establecer mecanismos de retroalimentación que permitan recopilar información sobre la implementación del modelo y su impacto en la comunidad educativa.

IX. Etapas de implementación

Cronograma de actividades:

Etapa / Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Etapa 1: Presentación y socialización de la propuesta Actividades: 1.1 Socializarla con el equipo directivo 1.2 Socialización con los docentes 1.3 Socialización con estudiantes.	■										
Etapa 2: Implementación de la propuesta Actividades: 2.1 Evaluación a la Dirección 2.2 Evaluación al equipo docente 2.3 Capacitación y formación al equipo docente 2.4 Acompañamiento a las prácticas pedagógicas 2.5 Taller formativo a estudiantes		■									
Etapa 3: Evaluación y monitoreo Actividades: 3.1 Redacción de rúbricas y listas de cotejo para evaluar 3.2 Aplicación de instrumentos 3.3 Análisis e interpretación de resultados				■							
				■							
					■						
						■					
							■				

Etapa 4:													
Retroalimentación					■								
Actividades:													
4.1 Reunión con el equipo directivo					■								
4.2 Reunión con el personal docente					■								
4.3 Plan de acción y fortalecimiento						■							

Bibliografía

- Abarca, M. G. Z. (2013). *Sistemas de innovación tecnológica como motor del crecimiento económico*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/sistemas-de-innovacion-tecnologica>
- Aguilar, A. (2021). ¿Qué es la innovación educativa y por qué es importante? EDUCO. <https://www.educo.org/blog/innovacion-educativa-que-es>
- Álvarez, P. (2002). *La Gestión Técnica Escolar*. Amorrortu Editores.
- Aproximaciones Al Concepto Innovación*. (s/f). Scribd. Recuperado el 23 de agosto de 2023, de <https://es.scribd.com/document/134786323/Aproximaciones-al-Concepto-Innovacion>
- Arteaga, E. (2020). Técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista de Educación*, 45(2), 20-30.
- Barriga Arceo, F. D. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo - 2b: Edición*. McGraw-Hill Companies.
- Bartle, P. (1998). *Potenciación comunitaria*. Huesca España.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación. Politécnico colombiano Jorge Isaza Cadavit. Colombia*.
- Cervera, F. G. (2011). «*La percepción de la efectividad organizacional*», tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Administración.
- Fernández, A. y Puente, J. (1992). *Educación de personas adultas*. Psicopedagogía y microdidáctica, Zaragoza: Diagrama.
- Formichella, M. M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. *Core*.

- Freire, P. (Ed.). (2001). *Pedagogía de la Indignación*. Sello Ediciones Morata.
- Fullan, M. (2016). El nuevo significado del cambio educacional (5° edición). Prensa universitaria de profesores.
- García, J. (2019). Administración educativa: principios y prácticas. México. Pearson.
- García, J. (2020). Gestión educativa en el siglo XXI: Nuevos desafíos y perspectivas. *Revista de Educación*, 45(2), 23-36.
- García, J. (2020). Innovación educativa: Diseño, implementación y evaluación de un sistema de mejora continua. Editorial Universitaria.
- Gerstner, J. (1996). *Reinventando la Educación*. Barcelona: Piados
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). Supervisión educativa y desarrollo del personal. Pearson Educación.
- Gonzales, P. (2014). *Programas de acompañamiento y calidad de los procesos educativos*.
- González, R. (2020). Innovación en la gestión educativa: impacto en la supervisión docente. *Revista de Educación*, 35(2), 35-50.
- Gros, B., & Lara, P. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. *En Revista iberoamericana de educación*, 223–245.
- Grossman, G. M., & Duncan, M. E. (1989). Indicadores de efectividad institucional. *Universidad Estatal de Ohio*.
- Gutiérrez, KTQ (2019). *Transformación del Aprendizaje desde el Enfoque Social (TADES)*.
<https://www.redalyc.org/journal>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, M. (2021). La supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 43-56.
- Imberón, F. (1996). *En busca del discurso educativo. La escuela, la innovación educativa, el curriculum, el maestro y su formación*.
- Innovación. Educativa. Serie “Herramientas de apoyo para el trabajo docente”.
(2014). UNESCO.
- López, R. (2010). Interpretación de datos estadísticos. Nicaragua.: Universidad de Managua.
- López, R. (2012). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Editorial Torino.
- Luna, A. (2019). Gestión pedagógica: una perspectiva integral. Madrid, España: Editorial Universitaria.
- Marconi, J. (2013.) *La gestión Educativa*. American Andragogy. Monografía. University. Honduras.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa (Red Tercer)*. México: Red Tercer Milenio.
- Mero García, W. (2022). La innovación educativa como elemento transformador para la enseñanza en la unidad educativa “Augusto Solórzano Hoyos. *Educare*, 26(2), 310–323.
- MINED, (2016). Programa Nacional de Asistencia Técnica (Pro-NAT). San Salvador.
- Morrish I. (1978). Cambio e innovación en la enseñanza. Salamanca, España: Anaya.
- Nichols, A. (1983). Managing educational innovations. Londres: Allen & Unwin.

Núñez, A. (2022). *Innovación educativa: Estrategias para la educación del mañana*. Editorial Malpaso

Orellana, H. (2014). *Competencias y procesos de acompañamiento pedagógico*.

Perlacios, O. (2014). *Gestión y calidad educativa. Retos y perspectivas*.

Principios y Objetivos de la Educación. (2006). *World Data on Education*.

Reyes, S. (2019). Fortalezas de colegios y efectividad institucional. *Revista de Educación*, 25(2), 35-50.

Ríos, D., & Reinoso, J. (2008). *Texto de apoyo didáctico para la formación del alumno*.

Ríos-Cabrera, P., & Bolívar-Ruiz, C. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Revista Innovaciones Educativas*.

Ruiz, L., & Reinoso, M. (2009). «*El Sistema Integral de Gestión Empresarial, una herramienta útil para el mejoramiento continuo de la empresa cubana*». *El Directivo al Día*.

Salcedo, G. (2002). *Estilos Directivos en la Educación*. México: Editorial Siglo XXI.

Sistema de Gestión Educativa: ¿para qué sirve? Descubre SYDLE ONE. (2022, octubre 11).

Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/sistema-de-gestion-educativa>

Sistema de Gestión Educativa: ¿para qué sirve? Descubre SYDLE ONE. (2023).

Smith, J. (2020). La importancia de la supervisión en el aula. *Revista de Educación*, 15(2), 35-50.

UNESCO. (2017). Directrices sobre políticas de inclusión en la educación. París, Francia:

UNESCO.

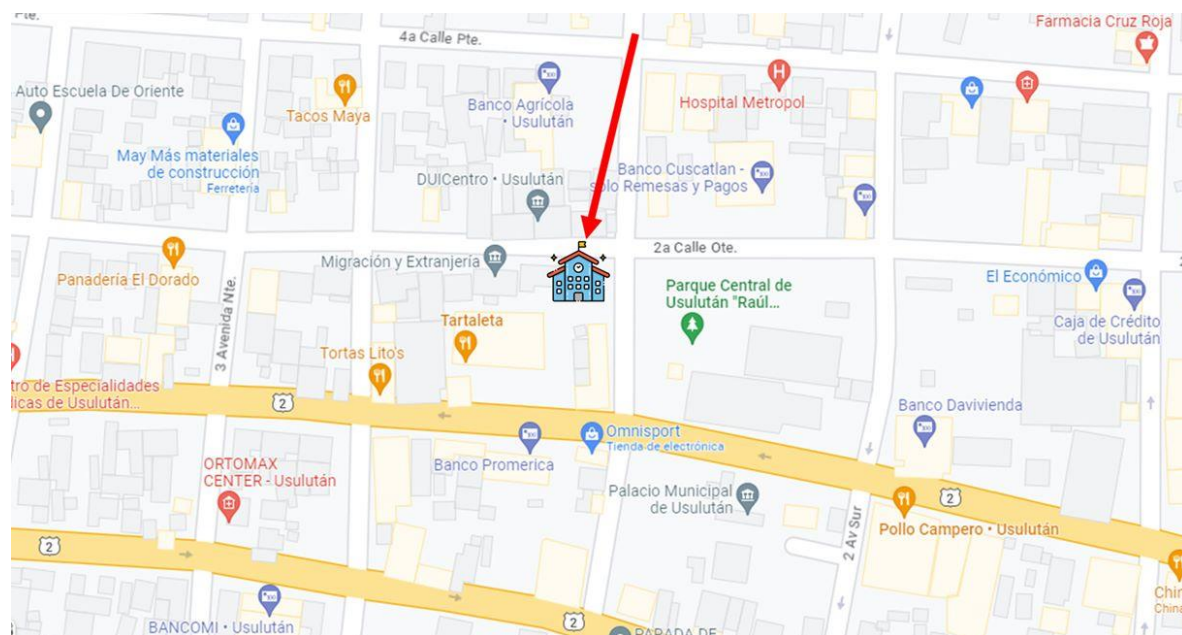
Venegas, E. (2018). Las Distintas aristas de la innovación educativa. *Educación para Innovar*.

Verdeja Muñiz, M. (2018). Ideas centrales del pensamiento pedagógico político de Paulo Freire: dimensiones de análisis. *Revista Fuentes*, 20(1), 43–56.

Zenteno Abarca, M. G. (2013). Sistemas de innovación tecnológica como motor del crecimiento económico. *Gestiopolis*.

Anexos

Anexo 1. Ubicación del Colegio El Espíritu Santo de Usulután



El Colegio “El Espíritu Santo” del municipio de Usulután, Departamento de Usulután, se encuentra ubicado sobre la 2° Calle Poniente y Avenida Guandique N°1, limita al Norte con la Segunda Calle Poniente, al Oriente con la Alameda Raúl F. Munguía, al Occidente con las oficinas de la Procuraduría General de la República, hacia el Sur como propiedad privada de la familia Grimaldi.

El Colegio “El Espíritu Santo” atiende desde hace 26 años los niveles de Educación Inicial y Parvularia, Educación Básica y Bachillerato General, bajo el lema institucional: “Formar para construir un mundo fraterno”.

Anexo 2. Guía de entrevista a directora y subdirectora

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR



DR. LUIS ALONSO APARICIO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Colegio “El Espíritu Santo” Usulután.

TEMA DE TESIS

“SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL”.

OBJETIVO: Caracterizar valoraciones sobre la incidencia del Sistema de innovación de la Gestión Educativa de la Dirección Administrativa y su relación con el proceso de Supervisión Docente para lograr la Efectividad Institucional.

GENERALIDADES:

Nombre: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

INDICACIÓN: La entrevista está dirigida a la directora y subdirectora. A continuación, se le presentan los siguientes enunciados de los cuales, se le solicita respuesta de acuerdo con sus valoraciones, y conceda permiso de grabar la entrevista.

DESARROLLO: La guía de entrevista está dirigida a la directora y subdirectora y esta seccionada en base a las siguientes partes:

1. ¿Cómo es la supervisión educativa en el Colegio?
2. Desde la experiencia que ha tenido durante la administración ¿qué cambios se han mejorado para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa?

3. ¿Cómo es la Administración de la educación en el colegio?
4. ¿Considera que es importante la innovación para la gestión educativa para favorecer el proceso de supervisión docente?
5. ¿Piensa que el proceso de supervisión favorece el desempeño del docente en el aula?
6. ¿La institución aplica técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
7. Desde su gestión al frente de la institución, ¿implementa el colegio un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?
8. A partir de experiencia como directora, ¿puede mencionar algunas fortalezas que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional?
9. ¿Qué puntos de mejora presenta actualmente el colegio con respecto a la supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?
10. ¿Qué gestiones pedagógicas ha implementado para mejorar la efectividad institucional que ofrece el colegio?
11. ¿Considera oportuno que la institución cuente con un documento (modelo) para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas?

Anexo 3. Guía de grupo focal para docentes**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR****DR. LUIS ALONSO APARICIO****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN****Colegio “El Espíritu Santo” Usulután****TEMA DE TESIS**

“SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL”.

OBJETIVO: Recabar información relacionada sobre la labor de la Dirección en los procesos de innovación de la Gestión de la Educativa y su relación con el proceso de Supervisión Docente para lograr la Efectividad Institucional.

GENERALIDADES:

Nombre: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

METODOLOGÍA: El grupo focal está dirigido para docentes. Se presenta un conjunto de enunciados (preguntas) estructuradas, estableciendo tiempos para cada participación y la moderación de estas, permitiendo la inclusión y generación de lluvia de ideas y valoraciones en cuanto a la labor de la Dirección en los procesos de innovación de la Gestión de la Educativa y su relación con el proceso de Supervisión Docente para lograr la Efectividad Institucional, serán anotadas en tarjetas de colores, cada color representa respuesta a preguntas, se le solicita hacer una media luna no mayor de cinco participantes, y colocarse un gafete con su nombre.

DESARROLLO:

1. ¿Reciben supervisión docente por parte de la dirección o subdirección?
2. ¿Le ofrecen un seguimiento al proceso de supervisión docente?
3. Desde su rol como docente ¿qué cambios ha observado que la dirección realiza para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa?
4. ¿Cómo es administrada la educación en el colegio la directora?
5. ¿Considera que es importante la innovación para la gestión educativa para favorecer los procesos de supervisión docente?
6. ¿Piensa que el proceso de supervisión favorece su desempeño del docente en el aula?
7. ¿Cree usted que la dirección aplica técnicas de efectividad institucional para el proceso de enseñanza-aprendizaje?
8. Desde su rol como docente ¿considera que el colegio implementa un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?
9. ¿Puede mencionar algunas fortalezas que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional?
10. ¿Qué puntos de mejora presenta actualmente el colegio con respecto a la supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?
11. ¿Qué gestiones pedagógicas ha implementado la dirección para mejorar la efectividad institucional que ofrece el colegio?
12. ¿Cómo considera que se refleja y evidencia la gestión educativa en las prácticas pedagógicas como docentes?
13. ¿Se sienten acompañados por la directora, subdirectora en las diferentes actividades pedagógicas que realiza?
14. ¿Considera oportuno que la institución cuente con un documento (modelo) para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y la supervisión docente?

Anexo 4. Cédula de encuesta para estudiantes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Colegio “El Espíritu Santo” Usulután

TEMA DE TESIS:

“SISTEMA DE INOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL”

OBJETIVO: Conocer la importancia del rol de la dirección en los procesos de supervisión docente para la mejora de la enseñanza dentro del aula para lograr la efectividad institucional.

GENERALIDADES:

Nombre: _____ Grado: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Indicación: Lea cuidadosamente la pregunta que se te hace y responda cada una de las interrogantes, marcando con una X la casilla según su respuesta.

1. ¿Considera que el colegio evalúa constante la enseñanza de la calidad educativa?

a) Si

b) No

Por qué: _____

2. ¿Posee actualmente innovaciones educativas el colegio para el proceso de enseñanza - aprendizaje?

a) Si

b) No

Por qué: _____

3. ¿Qué tipo de innovaciones educativas debe emprender el colegio para los próximos años?

a) Gamificación (aprender jugando)

b) Pedagogía inversa (aula invertida)

c) Aprendizaje colaborativo / por proyectos

d) Realidad virtual y realidad aumentada

4. ¿Consideras que la directora es un líder en tu colegio?

a) Si

b) No

Por qué: _____

5. ¿La directora o subdirectora hace visitas a los salones de clases para verificar el trabajo de los docentes?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Nunca

6. ¿Cómo califica la actitud que tiene la directora de la institución hacia los alumnos?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Necesita mejorar

7. ¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Necesita mejorar

8. ¿Considera que los docentes en la institución son modelos a seguir?

- a) Si
- b) No

Por qué: _____

9. ¿Considera que el colegio implementa un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?

- a) Si
- b) No

Por qué: _____

10. ¿Utilizan métodos los docentes para gestión efectiva de los aprendizajes a través de un sistema de innovación educativa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

11. ¿La directora hace cambios para mejorar la efectividad institucional?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

Anexo 5. Guía de observación de clases

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Colegio “El Espíritu Santo” Usulután

TEMA DE TESIS:

“SISTEMA DE INOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL”

OBJETIVO: Evaluar el quehacer pedagógico de los docentes, para lograr la efectividad institucional en los procesos de supervisión docente y así obtener practicas pedagógicas efectivas.

GENERALIDADES:

Nombre del docente: _____ Grado: _____

Asignatura: _____ Fecha: _____

Escala de valoración: 1) Nunca, 2) Algunas veces, 3) Siempre, 4) Casi siempre

No	CRITERIOS A EVELUAR	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA					
1	Incorpora el programa de la asignatura en la planificación didáctica.				
2	Prepara un guión de clase con recursos, métodos, estrategias innovadoras.				
3	Retoma en la planificación didáctica ejes transversales como los valores, principios, derechos, normas de convivencia.				

4	El guión de clases posee una secuencia didáctica y pedagógica.				
No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
IDENTIDAD INSTITUCIONAL					
5	Posee una presentación personal adecuada.				
6	Es puntual con su horario de clases.				
7	Se identifica con el ideario y el carisma propio del colegio.				
8	Tiene sentido de pertenencia al colegio.				
9	Se evidencia la autonomía en la clase.				
No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA Y ENTREGA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE					
10	Detecta los pre-saberes en clases.				
11	Respetar los momentos de planificación didáctica.				
12	Da a conocer los contenidos y objetivos al iniciar sus clases.				
13	Tiene dominio en el desarrollo de los contenidos curriculares.				
14	Demuestra dinamismo cuando desarrolla su clase.				
15	Aplica diversas técnicas y estrategias innovadoras.				
16	Promueve la participación activa de los estudiantes en su clase.				
17	Responde y aclara las dudas que manifiestan los estudiantes.				
18	Utiliza material didáctico durante su clase.				
19	Promueve el trabajo individual y en equipo.				
20	Resalta los criterios de evaluación en las actividades o tareas.				
No	CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4
PROCESO SUPERVISIÓN EN EL AULA					
21	Posee en su carpeta didáctica la misión y visión institucional.				

22	Posee en su carpeta didáctica el ideario institucional.				
23	Posee en su carpeta didáctica el reglamento del estudiante.				
24	Posee en su carpeta didáctica el plan de grado como orientador.				
25	En la carpeta didáctica se evidencian las jornalizaciones.				
26	En la carpeta didáctica se evidencian los planes de unidad.				
27	En la carpeta didáctica se evidencian los guiones de clase.				

Anexo 6 Análisis e interpretación de resultados de grupos focales

Código	Codificación de categorías de primer nivel	Codificación de categorías de segundo nivel	Codificación de categorías de tercer nivel	Pregunta	Sujeto 1	Análisis e interpretación
01	01SD Supervisión docente	01-1PD Procesos pedagógicos	01-2 EE Estrategias de enseñanza	1. ¿Reciben supervisión docente por parte de la dirección o subdirección?	<p>De manera periódica se recibe acompañamiento, para orientar los procesos pedagógicos y fortalecer las estrategias para la enseñanza.</p> <p>Sujeto 2 Pocas veces pude notar la supervisión docente, más que todo en exámenes se revisaban los test.</p> <p>Sujeto 3 Si, por parte de la coordinación de nivel. Esto debido a que la supervisión es crucial para el desarrollo profesional de los</p>	Durante el abordaje de la pregunta sobre que si los docentes reciben supervisión, se encontró que efectivamente si la reciben, para verificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, fortalecer el área pedagógica de los docentes y sobre todo ofrecer estrategias para una mejor enseñanza. Los docentes reconocieron la labor de los coordinadores de nivel ya que ellos muestran un acompañamiento

					<p>docentes y puede contribuir significativamente a mejorar las prácticas pedagógicas y el rendimiento educativo en general.</p> <p>Sujeto 4 Si al menos una vez al año, para poder verificar el desarrollo de las clases, llevar el control de las debidas planificaciones que se utilizan en cada clase.</p> <p>Sujeto 5 Sí, pero no es constantemente que uno tiene esa supervisión en los trabajos que se realizan.</p>	<p>para potencializar y contribuir a obtener buenas prácticas pedagógicas con los estudiantes.</p> <p><i>De acuerdo con Bartle (1998), la supervisión debe ser cooperativa, es decir, desenvolverse en un espíritu de colaboración entre supervisor, educadores y otros agentes que pueden contribuir al mejoramiento de la enseñanza.</i></p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>Sujeto 6 Sí, ya que por medio de esta nos pueden evaluar y hacer saber en qué debemos mejorar o reforzar nuestras técnicas pedagógicas.</p> <p>Sujeto 7 No, nunca he recibido supervisión.</p> <p>Sujeto 8 Sí he recibido en varias ocasiones supervisión ya llevo varios años laborando en el colegio.</p> <p>Sujeto 9 Sí, el colegio realiza supervisión docente, tengo 4 años en el colegio, pero en este último fue bien poca la supervisión docente.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					Sujeto 10 Sí, trimestralmente.	
02	02SD Seguimiento docente	02-1GC Guiones de clases	02-2 EE Planificación didáctica	2. ¿Le ofrecen un seguimiento al proceso de supervisión docente?	<p>Sujeto 1 El seguimiento se da cada trimestre, para revisar los guiones de clases, planificación didáctica y jornalizaciones.</p> <p>Sujeto 2 No, porque para esto tendrían que informarnos sobre observaciones y en una próxima supervisión para verificar si ha mejorado o se sigue igual, pero es algo que muy poco se ve.</p> <p>Sujeto 3 En algunas ocasiones. Lo ideal sería que siempre se dé seguimiento ya que es esencial para asegurarse de que las</p>	En el abordaje de la pregunta sobre que si le ofrecen un seguimiento a la supervisión, ellos expresaron que por cada trimestre o periodo reciben revisión de guiones de clases, jornalizaciones, exámenes, carpeta didáctica, con el objetivo de evaluar lo que el docente trabajo con los estudiantes en el trimestre o periodo anterior. Es recomendable que después de realizar el proceso de supervisión se pueda asegurar que las recomendaciones

				<p>recomendaciones o sugerencias derivadas de la supervisión se implementen de manera efectiva.</p> <p>Sujeto 4 Este año solo se dio una vez al año y no se le dio seguimiento, nada más se dieron algunas sugerencias pero no se desarrolló un proceso de seguimiento.</p> <p>Sujeto 5 Sí en algún momento le dan seguimiento a la supervisión del trabajo que uno realiza.</p> <p>Sujeto 6 Sí. Ya que este nos permite ir conociendo los avances</p>	<p>o sugerencias realizadas sean implementadas por los docentes para mejorar sus clases y de esa manera contribuir a la calidad educativa de la institución que al final se traduce como efectividad institucional en los procesos que realiza.</p> <p><i>Bartle (1998) "la supervisión deberá respetar la personalidad, las diferencias individuales y buscará proporcionar oportunidades para mejorar la expresión y creatividad de cada persona". (p. 12)</i></p>
--	--	--	--	---	--

					<p>pedagogía, y no solamente eso nos permiten incentivarnos para aprender nuevas técnicas lúdicas.</p> <p>Sujeto 7 No.</p> <p>Sujeto 8 Sí dentro de los procesos que hace el colegio nos ofrecen supervisión.</p> <p>Sujeto 9 Sí, existe una programación en donde se nos indica que debemos estar listos para la supervisión.</p> <p>Sujeto 10 Sí.</p>	
03	03GE Gestión educativa	03-1FC Formación continua	03-2RD Recursos didácticos	3. Desde su rol como docente ¿qué cambios ha	Sujeto 1 Hay una constante comunicación respecto a las	Durante el abordaje de la pregunta si han observado que la

				<p>observado que la dirección realiza para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa?</p>	<p>actualizaciones que solicita el MINED, para que los docentes participen activamente en la formación continua de la docencia.</p> <p>Sujeto 2 Mejorar los recursos para los docentes como acceso a pantallas, mejorar los recursos del laboratorio.</p> <p>Sujeto 3 No he observado ningún cambio que yo recuerde, desde que comencé a trabajar siempre ha sido de la misma forma.</p> <p>Sujeto 4 Reuniones informativas con todo el personal docente,</p>	<p>dirección responde a los desafíos actuales los docentes expresaron, que la directora mantiene una comunicación directa con el MINED para que el personal docente pueda participar en capacitaciones para responder a los desafíos actuales, para lograr de una manera óptima es necesario tener buenos recursos para su aplicación.</p> <p><i>Para Freire uno de los objetivos de la educación es la transformación de un mundo desigual e injusto en un mundo ético y solidario.</i></p>
--	--	--	--	---	--	--

				<p>Programas de trabajo para poder llevar a cabo actividades del colegio.</p> <p>Sujeto 5 Ninguno, porque muchas veces no conoce los problemas que uno pasa como docente.</p> <p>Sujeto 6 Capacitar a los docentes, potenciar el liderazgo en los docentes, seguimiento pedagógico y tecnológico.</p> <p>Sujeto 7 Incorporación de la ley crecer juntos.</p> <p>Sujeto 8 Este año la directora mantiene una comunicación</p>	<p><i>El proceso educativo conlleva generar las posibilidades de cambio, aunque el cambio es difícil (Verdeja, 2018).</i></p>
--	--	--	--	--	---

					<p>con el MINEDUCYT lo que permite realizar los procesos según lo establece el ministerio.</p> <p>Sujeto 9 Nos permite actualizarnos en las capacitaciones o formaciones que imparte el MINEDUCYT.</p> <p>Sujeto 10 Incentivar a los docentes a implementar actividades lúdicas activas, para el mejor aprendizaje de los estudiantes.</p>	
04	04AE Administración de la Educación	04-1AA Actividades académicas	04-2AP Actividades pedagógicas	4. ¿Cómo administra la educación en el colegio la directora?	<p>Sujeto 1 Procura informar oportunamente sobre las actividades académicas que se van realizando.</p>	En el abordaje de la pregunta sobre como administra la educación la directora, expresaron los docentes que ella procura en

					<p>Sujeto 2 Trata de fomentar la disciplina tanto en los docentes y estudiantes, así como asignar docentes coordinadores de ciclos se encargar de supervisar las actividades sumativas; como exámenes, guías o algunos guiones de clase.</p> <p>Sujeto 3 La directora suele tener un papel clave en la toma de decisiones estratégicas, estableciendo políticas escolares, gestionando recursos, supervisando el personal docente y no docente, y colaborando con los padres y la comunidad.</p>	<p>mantener informados a los docentes sobre las actividades académicas que se realizan según la agenda institucional. Otra forma en la que los docentes han observado su buena administración es sobre el manejo de la disciplina con los estudiantes y docentes. Se reconoce también se reconoce su liderazgo y el buen manejo de las diferentes dificultades que se presentan en el colegio.</p> <p><i>Según Gerstner (1996), el director conduce de forma racional las actividades de la</i></p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>Sujeto 4 Es administrada de una manera adecuada debido al liderazgo que posee la dirección y el buen manejo de las diferentes dificultades que se presentan dentro de la institución.</p> <p>Sujeto 5 Es bastante estricta en algunos casos, pero de lo contrario siempre se utiliza nuevas metodologías para darle seguimiento a la educación de los educandos.</p> <p>Sujeto 6 Nuestra directora está a cargo de la fase operacional de la institución, realizando diversas tareas, tales como: prever, planificar, organizar, coordinar, orientar, dirigir y evaluar todas las actividades y</p>	<p><i>organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. (p.6)</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>procesos que se llevan a cabo en la institución educativa.</p> <p>Sujeto 7 Muy bien organizada, siempre velando y preocupados por el bienestar de los estudiantes y de los docentes.</p> <p>Sujeto 8 La administra según su experiencia como directora.</p> <p>Sujeto 9 Es una buena directora, posee liderazgo.</p> <p>Sujeto 10 Excelente.</p>	
05	05 IE Innovación educativa	05-10I Objetivos institucionales	05-2 AP Acompañamiento pedagógico	5. ¿Considera que es importante la innovación para la gestión educativa para favorecer los procesos de	<p>Sujeto 1 Es sumamente importante pero, dependerá de los responsables de la supervisión docente que la realicen con un</p>	Con respecto a la pregunta de que si es importante la innovación para la gestión educativa, los docentes dijeron que sí, que es necesario

				<p>supervisión docente?</p>	<p>seguimiento constante, reuniones periódicas para conocer las dificultades del personal docente.</p> <p>Sujeto 2 Sí, es necesaria la innovación porque de manera más dinámica o atractiva se puede lograr cumplir las metas de una institución educativa.</p> <p>Sujeto 3 Sí, la innovación es fundamental para la gestión educativa y puede ser especialmente beneficiosa para mejorar los procesos de supervisión docente.</p>	<p>que los responsables de la supervisión docente realicen un seguimiento constante, como por ejemplo reuniones periódicas para monitorear los avances que presentan los docentes, para sí contribuir a cumplir las metas de la institución.</p> <p><i>Según Venegas (2018) para garantizar la innovación educativa en una institución se requiere de educadores con empatía, identidad, eficacia, eficiencia, creatividad y, por supuesto, capacidad para</i></p>
--	--	--	--	-----------------------------	--	--

					<p>Sujeto 4 Si es necesario, ya que con ello se puede apoyar más al docente en diferentes aspectos, mejorar el rendimiento académico, tener más cercanía con toda la comunidad educativa.</p> <p>Sujeto 5 Si es muy importante, todo y cuando tenga ese constante supervisión al trabajo del docente pero eso no se ha dado mucho de evaluar al docente.</p> <p>Sujeto 6 Sí, Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual propone la</p>	<p><i>guiar a sus estudiantes, siendo capaces de reinventarse y autoformarse; con un liderazgo transformacional, promoviendo la cultura de innovación en un entorno colaborativo (p.38)</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>aplicación del “sistema de conocimiento profundo”, y ayuda en cierta medida a la planta docente, ya que no se quedan en lo tradicional sino pasan a lo actual o moderno.</p> <p>Sujeto 7 Sí, claro que sí.</p> <p>Sujeto 8 Sí, es necesario que el colegio mejore sus sistemas de innovación.</p> <p>Sujeto 9 Aplica algunas cosas que se pueden considerar como innovación educativa.</p> <p>Sujeto 10 Sí.</p>	
06	06DD	06-1AO	06-2DC	6. ¿Piensa	Sujeto 1	Haciendo

	<p>Desempeño docente</p>	<p>Acompañamiento oportuno</p>	<p>Docentes comprometidos</p>	<p>que el proceso de supervisión favorece su desempeño del docente en el aula?</p>	<p>Es realmente necesario, ya que esto favorece que el docente pueda hacer lo que le compete de la manera más adecuada, con la guía y acompañamiento oportuno.</p> <p>Sujeto 2 En parte sí, pero si la supervisión se ve acompañada de consejos que puedan ayudarme a mejorar, ya que hay personas que tienen una mayor experiencia con grupos de clases e incluso con actividades lúdicas.</p> <p>Sujeto 3 Sí, considero que una supervisión bien estructurada y colaborativa puede proporcionar</p>	<p>referencia a la pregunta de que si la supervisión docente favorece el desempeño en el aula, se respondió de que sí, es realmente necesario, ya que estos procesos permiten que el docente se mas competente, fortalecer sus habilidades, se esfuerce por realizar mejor sus clases y brindar una mejor educación a los estudiantes, es necesario siempre la guía de la directora y ofrecer recursos para el crecimiento profesional, además el acompañamiento oportuno de los coordinadores de</p>
--	--------------------------	--------------------------------	-------------------------------	--	---	---

				<p>retroalimentaciones valiosas, destacar fortalezas y áreas de desarrollo, y ofrecer recursos para el crecimiento profesional.</p> <p>Sujeto 4 Sí lo favorece, ya con ello se consigue mejorar algunos vacíos y dar sugerencias para desempeñar un mejor trabajo docente, llevar al día todo lo necesario para el desarrollo de las clases.</p> <p>Sujeto 5 Sí porque de esa forma el docente puede cambiar la diferente estrategias para mejorar su forma de enseñar o autoevaluarse en lo que está fallando</p>	<p>nivel y dar sugerencias para desempeñar un mejor trabajo docente.</p> <p><i>Según Bartle (1998), "La supervisión; es la observación regular y registro de las actividades que se llevan a cabo" (p. 9); sobre el monitoreo enuncia que es "El proceso continuo y sistemático que verifica la eficiencia y eficacia mediante la identificación de logros" (p. 12).</i></p>
--	--	--	--	--	--

					<p>dentro del aula.</p> <p>Sujeto 6 SÍ, ya que está nos permite conocer si dominamos las competencias o no las dominamos y de esta manera seguir formándonos para llegar a las competencias o proyectos propuestos.</p> <p>Sujeto 7 Siempre y cuando no sea constante, ya que puede llegar a generar incomodidad.</p> <p>Sujeto 8 SÍ, estoy de acuerdo en que es importante la supervisión.</p> <p>Sujeto 9</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					<p>Sí, es importante, además de eso ayuda que uno como docente pueda mejorar.</p> <p>Sujeto 10 Sí, dado que también aporta ideas innovadoras para el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	
07	07 EI Efectividad institucional	07-1 AE Actividades extracurriculares	07-2 DC Diálogo constructivo	7. ¿Cree usted que la dirección aplica técnicas de efectividad institucional para el proceso de enseñanza-aprendizaje?	<p>Sujeto 1 La dirección tiene muy claro el enfoque sobre la efectividad institucional, pero se necesita que el Equipo de Coordinación Académica asuma con mayor diligencia su labor, de lo contrario, sólo la dirección no podrá llevar adelante los procesos pedagógicos.</p> <p>Sujeto 2</p>	Después del abordaje de la pregunta sobre si la dirección aplica técnicas de efectividad institucional, los docentes respaldan el enfoque que tiene la dirección para lograr la efectividad de la institución, pero necesario que el equipo de coordinación académica controle de

					<p>No hay técnicas específicas, quizás pocas actividades como el festival multicultural o la feria empresarial en la cual se pueden reflejar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Sujeto 3 No completamente, considero que es crucial iniciar un diálogo constructivo con los docentes que laboran. Expresar preocupaciones, ofrecer colaboración y sugerir soluciones específicas para mejorar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Sujeto 4</p>	<p>manera más efectiva los procesos pedagógicos, utilizando técnicas específicas y proyectando más actividades en las que los estudiantes puedan mejorar su aprendizaje, esta información puede ser recogida a través de un dialogo constructivo en donde todos los docentes expresen sus ideas innovadoras para contribuir con la efectividad institucional.</p> <p><i>Se considera efectiva a la organización que logra sus metas, o sea, aquella que obtiene los</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>Se hace pero pocas veces, sería necesario tener más técnicas que ayuden a la institución a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Sujeto 5 Si en algún momento tiene ese rol si logra captar los procesos que se han logrado obtener en el aprendizaje.</p> <p>Sujeto 6 Sí. Entre ellas tenemos: trabajos colaborativos, exámenes, proyectos multiculturales de inglés y dramatizaciones.</p> <p>Sujeto 7</p>	<p><i>recursos necesarios para su mantenimiento y supervivencia, porque satisface las necesidades de sus participantes estratégicos y sus acciones no tienen consecuencias negativas para ellos. (Cervera, 2011, p. 11)</i></p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>Si, como la ley crecer juntos.</p> <p>Sujeto 8 Sí aplica técnicas de efectividad institucional, pero las exigencias y desafíos actuales, demanda que la dirección esté más preparada.</p> <p>Sujeto 9 Creo que he visto pocos procesos que aseguren la efectividad institucional, pero se hace el esfuerzo.</p> <p>Sujeto 10 Sí.</p>	
08	08SI Sistema de innovación	08-1 RD Recursos didácticos	08-2 RH Recurso humano	8. Desde su rol como docente ¿considera que el colegio implementa un sistema de innovación	<p>Sujeto 1 Se realizan todos los esfuerzos para lograr la innovación educativa, no solo a través de talleres o ferias, sino también mediante</p>	En el abordaje de la pregunta de que si el colegio implementa sistemas de innovación educativa, los docentes

				<p>educativa para lograr la efectividad institucional?</p>	<p>la dotación de recursos didácticos y humanos para que el personal docente se desempeñe eficazmente en su labor pedagógica.</p> <p>Sujeto 2 No, porque al menos no tengo conocimiento de algún plan estratégico con los análisis DAFO y CAME, con el cual cuente el colegio y que tenga sus respectivas estrategias.</p> <p>Sujeto 3 De cierta manera lo hace dado que cuenta con televisores en cada aula que permiten innovar cada clase, de igual forma, brinda modelos de los planes de</p>	<p>respondieron que se realizan todos los esfuerzos para lograr la innovación educativa. El colegio realiza talleres, ferias, actividades académicas y extracurriculares. Pero también lo hace mediante la dotación de recursos didácticos y humanos para que los docentes puedan desempeñar de manera eficaz su labor pedagógica. Es necesario que la Dirección presente las líneas estratégicas a todos los docentes para que estos puedan cumplirlas en el proceso de</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>estudio que se estarán implementando.</p> <p>Sujeto 4 Algunas veces, es necesario tener un mejor sistema de innovación porque no es muy notorio en la institución.</p> <p>Sujeto 5 Si implementa.</p> <p>Sujeto 6 Sí, ya que tienen muchas oportunidades de integrarse a las diferentes actividades que realiza la Institución Educativa, y no solamente en esos ayudan a los estudiantes a integrarse en actividades curriculares.</p> <p>Sujeto 7</p>	<p>enseñanza-aprendizaje.</p> <p><i>Según Zenteno (2013): Un sistema de innovación debe servir para analizar la adaptación de los territorios a las nuevas situaciones tecnológicas e innovadoras. Así un sistema de innovación competitivo es aquel que muestra capacidades institucionales de mejora continua (p. 23).</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>No.</p> <p>Sujeto 8 Considero que le hace falta al colegio.</p> <p>Sujeto 9 Realiza actividades académicas, espirituales, pedagógicas que permiten la participación de todos.</p> <p>Sujeto 10 Sí.</p>	
09	09 FC Fortalezas del colegio	09-1PT Participación en talleres	09-2AL Actividades lúdicas	9. ¿Puede mencionar algunas fortalezas que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional?	<p>Sujeto 1 La participación en actividades académicas con otras instituciones educativas en la región; la implementación de talleres vespertinos para que los estudiantes desarrollen otro tipo de habilidades, a nivel disciplinar,</p>	Desde el punto de vista de los docentes con respecto a la pregunta de cuáles son las fortalezas con las que cuenta actualmente el colegio, los docentes expresaron que una de las fortalezas más

					<p>es decir, en el desarrollo de las asignaturas; el desarrollo de actividades lúdicas como concursos y la implementación de ferias de logros.</p> <p>Sujeto 2 Hay recursos tecnológicos, considerable apoyo de los padres de familia para organizar actividades de diferente índole y en cada materia, implementar talleres.</p> <p>Sujeto 3 Colaboración activa de la comunidad escolar, fortaleciendo el apoyo externo y la conexión con el entorno escolar.</p> <p>Sujeto 4</p>	<p>fuertes actualmente es el apoyo que brinda la Pastoral Educativa de la Provincia Nuestra Señora de la Paz para el encuentro y formación de docentes y estudiantes, así como también la Pastoral Educativa de la Diócesis de Santiago de María que de igual manera, se preocupa por que los docentes estén formados y capacitados espiritualmente y permite el encuentro con las demás, otras fortaleza es que el colegio cuenta con recursos tecnológicos, una fortaleza importante en el</p>
--	--	--	--	--	--	--

					<p>Disciplina en todos los aspectos, Responsabilidad con el alumnado y la planta docente, Compromiso con la educación del estudiantado.</p> <p>Sujeto 5 Combinan talentos y aptitudes con las habilidades y los conocimientos de cada uno de los estudiantes dependiendo la habilidad que presenta el educando y de esa forma también se aprovecha la habilidad del docente.</p> <p>Sujeto 6 Liderazgo, comité pedagógico, docentes capacitados para las TIC'S, docentes evaluados cada</p>	<p>colegio, es la activa colaboración de toda la comunidad educativa para el desarrollo de actividades. La disciplina y el fomento de la responsabilidad son otras fortalezas que permiten el compromiso de la educación.</p> <p><i>Gutiérrez (2019) se refiere a la transformación del aprendizaje como "el proceso de transformar y organizar la información que conduce a un proceso de aprendizaje, donde el estudiante puede construir y descubrir el sentido y el significado de la</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>cierto tiempo para potenciar las habilidades pedagógicas.</p> <p>Sujeto 7 Disciplina.</p> <p>Sujeto 8 Docentes escalafonados, docentes por especialidad, una maya curricular completa para los estudiantes.</p> <p>Sujeto 9 Se cuenta con una agenda institucional que guía el proceso de las actividades, se realizan actividades académicas que favorece el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Sujeto 10</p>	<p><i>información” (p. 6).</i></p>
--	--	--	--	--	---	------------------------------------

					La excelencia académica y nota mínima de 7, dado a que los estudiantes ponen de su esfuerzo para lograr esa nota, y no se acomodan con la nota mínima que pone el Ministerio.	
10	10PP Prácticas pedagógicas	10-1AC Aprendizaje colaborativo	10-2II Ideario institucional	10. ¿Qué puntos de mejora presenta actualmente el colegio con respecto a la supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?	<p>Sujeto 1 Distribuir mejor la coordinación académica con docentes que puedan abarcar mejor los niveles educativos, que promuevan el encuentro con el personal docente para favorecer experiencias de aprendizaje colaborativo.</p> <p>Sujeto 2 No sé cómo anteriormente se daba, pero opino que pueden mejorarse algunas cosas como dar acompañamiento a</p>	Referente a la pregunta sobre los puntos de mejora que presenta actualmente el colegio, los docentes recomiendan que exista una mejor distribución en el equipo de la coordinación académica para que estos sean capaces de promover un encuentro más cercano con los docentes y propiciar

					<p>los docentes más en los que recién ingresan a laborar, se desconoce mucho de planes, ideario institucional; los cuales deben aplicarse en las planificaciones.</p> <p>Sujeto 3 Plantea metas claras y proporciona los modelos de los planes de estudio que se estarán implementando.</p> <p>Sujeto 4 Sugerencias pedagógicas, Implementación de herramientas tecnológicas, innovación en programas de estudio.</p> <p>Sujeto 5 Actualmente no ha presentado ya que no se cuenta con una subdirectora.</p> <p>Sujeto 6</p>	<p>experiencias de aprendizaje colaborativo. Otro punto de mejora, es brindar un acompañamiento al docente que se integra a mediados del año escolar que conozca el ideario institucional.</p> <p><i>El fin principal de un sistema de gestión educativa es mejorar los procesos de administración y la relación con estudiantado y profesores a través de la gestión escolar. Contar con un buen sistema de gestión educativa puede garantizar una mayor organización en el día a día de los centros</i></p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>Que las evaluaciones sean trimestrales.</p> <p>Sujeto 7 Ninguna.</p> <p>Sujeto 8 Se cuenta con una rúbrica que evalúa la supervisión docente, pero considero que necesita actualización.</p> <p>Sujeto 9 La directora cuenta con el apoyo de los coordinadores de nivel para realizar la supervisión docente.</p> <p>Sujeto 10 No podría decir que puntos de mejora tiene el colegio, dado que desconozco como era en años pasados.</p>	<p><i>educativos, optimizando el rendimiento de los gestores e incluso la calidad de la enseñanza. (Arias Ortiz et al., 2019).</i></p>
11	11GP Gestiones pedagógicas	11-FD Formación docente	11-2PE Proceso de enseñanza	11. ¿Qué gestiones pedagógicas ha	<p>Sujeto 1 La incorporación de los docentes a los procesos de</p>	Después de analizar los resultados encontrados en la

				<p>implementado la dirección para mejorar la efectividad institucional que ofrece el colegio?</p>	<p>innovación educativa ofrecidos por la Provincia en el Departamento de Pastoral Educativa y los que propone el MINED para las diversas asignaturas; la implementación de la plataforma institucional E-SCHOOL para adicionar herramientas tecnológicas con el uso de las TIC's.</p> <p>Sujeto 2 Durante este año pude observar que algunos docentes fueron enviados a capacitaciones de diferentes temas, igual se nos pide capacitarnos por parte del MINEDUCYT.</p> <p>Sujeto 3</p>	<p>investigación en la pregunta sobre qué tipo de gestiones pedagógicas ha implementado la dirección para mejorar la efectividad institucional, los docentes expresaron que la dirección si realiza gestiones oportunas, como por ejemplo: la incorporación de docentes a formación permanente por el MINED y por la plataforma institucional E-SCHOOL que es una herramienta tecnológica oportuna para el colegio para fomentar el uso de las TIC's en educación. Otra de las gestiones</p>
--	--	--	--	---	---	--

				<p>Proporciona los libros de estudio que se estarán utilizando a lo largo del año, así como los modelos de los diversos planes educativos.</p> <p>Sujeto 4 Han sido pocas las gestiones que se han implementado, las más notoria ha sido planificación de actividades educativas y religiosas.</p> <p>Sujeto 5 Presentan estilos diferentes de enseñanza.</p> <p>Sujeto 6 Recursos de enseñanza y aprendizaje, trabajo curricular, competencias del personal docente, apoyo y promoción</p>	<p>educativas que realiza la dirección es la selección de libros de estudio adecuados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p><i>Ruiz y Reinoso (2009) plantean que las organizaciones necesitan saber qué tan eficiente es su sistema organizacional, qué tan bien satisface las necesidades internas y responde a los cambios en el entorno, y cuándo es necesario diseñarlo para adaptarse a nuevas situaciones.</i></p>
--	--	--	--	--	--

					<p>del aprendizaje en los estudiantes.</p> <p>Sujeto 7 Ninguna.</p> <p>Sujeto 8 La autonomía del docente en el aula.</p> <p>Sujeto 9 Motiva a los docentes a utilizar en el aula metodologías lúdicas para el desarrollo de las clases.</p> <p>Sujeto 10 Como soy docente nueva en el colegio no he podido observar con detenimiento.</p>	
12	12LP Labor pedagógica	12-1DC Docentes comprometidos	12-2FE Formación de los estudiantes	12. ¿Cómo considera que se refleja y evidencia la gestión educativa en las prácticas	<p>Sujeto 1 En una mejor labor pedagógica en el salón de clases, docentes comprometidos con su institución,</p>	Según los diversos puntos de vista de los docentes con la pregunta sobre como se ve reflejada la

				<p>pedagógicas como docentes?</p>	<p>integración de los padres de familia en la formación de sus hijos.</p> <p>Sujeto 2 Se deben reflejar en un mejor desempeño por parte de los docentes, una buena comunicación con administradores, padres de familia y estudiantes, en el desarrollo de actividades que mejoren o ayuden al PEA.</p> <p>Sujeto 3 La gestión educativa se evidencia en las prácticas pedagógicas mediante la coherencia curricular, asegurando alineación entre</p>	<p>gestión educativa y las buenas practicas pedagogicos, los docentes expresaron que, son conscientes de que una buena labor en el aula, docentes comprometidos, docentes con sentido de pertenencia, la integración de los padres de familia en la formación de sus hijos/as permite de una u otra manera evidenciar la gestión educativa. Así como también se puede ver reflejado las buenas prácticas pedagógicas a través del rendimiento académico de los estudiantes.</p>
--	--	--	--	-----------------------------------	--	---

					<p>políticas y aplicación en el aula. La provisión de apoyo y recursos refleja un respaldo tangible para prácticas efectivas.</p> <p>Sujeto 4 Se evidencia en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, en el rendimiento académico, en el desarrollo ordenado de actividades académicas.</p> <p>Sujeto 5 Se le da continuidad a los diferentes proyectos que se han plasmado para fortalecer la educación de los educandos.</p> <p>Sujeto 6</p>	<p><i>Según Botero (2009), "la gestión educativa es de su importancia en actualidad porque por medio de ellas las instituciones educativas pueden planificar y diseñar nuevas acciones o proyectos para la efectividad institucional que permita garantizar la calidad educativa a través de procesos de supervisión docente y sistemas de innovación educativa, generando en el estudiando una educación de calidad, más humana, participativa, institucional y con armonía con la</i></p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>A través de las actividades que se le dejan a los estudiantes.</p> <p>Sujeto 7 No.</p> <p>Sujeto 8 La calidad educativa y la formación en valores que reciben los estudiantes.</p> <p>Sujeto 9 En el rendimiento académico.</p> <p>Sujeto 10 En el éxito escolar.</p>	<p><i>naturaleza". (p. 111).</i></p>
13	13AD Acompañamiento de la Directora	13-1DA Desempeño de actividades	13-2CD Control Disciplinario	13. ¿Se sienten acompañados por la directora, subdirectora en las diferentes actividades pedagógicas	<p>Sujeto 1 Absolutamente, el acompañamiento de la Dirección y Subdirección me ha permitido crecer en muchos aspectos, así como favorecer un buen desempeño de</p>	<p>Durante el abordaje en la pregunta sobre si los docentes se sienten acompañados por la directora en las diferentes actividades, dijeron si recibir</p>

				<p>que realiza?</p>	<p>actividades.</p> <p>Sujeto 2 La subdirectora estuvo apoyando un poco, pero en disciplina u otras cuestiones, igualmente brindo alguna información para la elaboración de exámenes, pero en lo personal sentí poco apoyo en la parte pedagógica.</p> <p>Sujeto 3 No completamente, ya que en el presente año hubo ausencia al final por parte de subdirección dado que no se contaba con alguien en dicho puesto. En el caso de dirección, no logro abarcar con todo debido a las responsabilidades</p>	<p>ese acompañamiento por parte la directora, estos docentes dicen que les ha permitido mejorar su desempeño en el aula y crecer profesionalmente, pero otros consideran que fue muy poco, por lo tanto es necesario un acompañamiento oportuno y significativo para que se logren los objetivos institucionales.</p> <p><i>Según Gerstner (1996), "el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a</i></p>
--	--	--	--	---------------------	---	--

					<p>que debía suplir por el puesto que quedaba vacío.</p> <p>Sujeto 4 A veces ya que la directora pasa bastante ocupada en la parte de gestión educativa, y la subdirectora no finalizo todo el año escolar por dicha razón ha existido un vacío en el acompañamiento a los docentes.</p> <p>Sujeto 5 Si algunos momento si me siento apoyada por parte de ellos.</p> <p>Sujeto 6 Sí, ya que están al pendiente de cada actividad y la implementación de nuevas estrategias lúdicas.</p> <p>Sujeto 7</p>	<p><i>fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como exigente y determinante ante los diversos cambios en el orden cultural, social, político, ético y moral en el que el líder de la organización actúa como mediador para la mejor gestión de estos cambios por la escuela". (p.7)</i></p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>No.</p> <p>Sujeto 8 Sí, me siento acompañado especialmente por la dirección que tomó más rol en los procesos.</p> <p>Sujeto 9 Sí.</p> <p>Sujeto 10 En realidad no me siento acompañada, dado que no se cuenta con una subdirección.</p>	
14	14MG Modelo de Gestión	14-1IE Innovación educativa	14-2PE Plan estratégico	14. ¿Considera oportuno que la institución cuente con un documento (modelo) para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad	<p>Sujeto 1 Es necesario que se ponga en práctica, no solo por parte del personal docente de manera individual, sino también con el adecuado acompañamiento del equipo de la</p>	Según el punto de vista de los docentes con la pregunta de que si ellos consideran oportuno que la institución cuente con modelo para gestión e innovación educativa, todos

				<p>institucional y la supervisión docente?</p>	<p>Coordinación de niveles, el cuál debe ser más continuo, diligente y cercano.</p> <p>Sujeto 2 Es muy necesario, porque así las actividades o estrategias no son inventadas al momento, puede crearse un plan estratégico y debe ponerse en práctica, con sus autoevaluaciones para mejorarlo cada año.</p> <p>Sujeto 3 Sí, pero también que lo ponga en práctica, es decir, que no solamente quede escrito, sino que se haga un esfuerzo por llevar a la realidad todo lo que se plantee en dicho</p>	<p>expresaron de que si, que es necesario un documento que cuente con información objetiva sobre los procesos de gestión que realiza o pretende realizar el colegio, sobre las diferentes técnicas de innovación que pueden utilizar los docentes para realizar prácticas pedagógicas efectivas, pero recalcaron que no solo es crear el documento, sino ponerlo en práctica, que este permita una autoevaluación permita verificar si el colegio está garantizando efectividad institucional en</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>documento.</p> <p>Sujeto 4 Sí, sería necesario ya que con ello se podría se puede fortalecer las debilidades en la institución y apoyar al personal docente.</p> <p>Sujeto 5 Sí, porque de esa forma uno como docente puede mejorar utilizando la innovación dentro del aula y fuera del aula.</p> <p>Sujeto 6 Sí, (Aplicarían las fichas o documento de evaluación)</p> <p>Sujeto 7 Si, consideró que sería de mucho beneficio.</p> <p>Sujeto 8</p>	<p>los procesos de supervisión docente.</p> <p><i>Martínez (2008), la innovación es el deseo y la acción que mueven a un profesor, a una profesora o a un colectivo de profesores/as, a intentar realizar mejoras en su práctica profesional con la finalidad de conseguir la mejor y más amplia educación para el estudiantado (p. 65).</i></p>
--	--	--	--	--	--	--

					<p>Totalmente de acuerdo, creo que es lo que necesita el colegio tener un documento.</p> <p>Sujeto 9 Sí, tengo entendido que la directora siempre actualiza y realiza documentos con algunos docentes capacitados y considero que sería lo ideal para superar algunas deficiencias.</p> <p>Sujeto 10 Sí.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Nota. Fuente: elaboración propia por el investigador.

Anexo 7 Análisis e interpretación de resultados de entrevista

Código	Codificación de categorías de primer nivel	Codificación de categorías de segundo nivel	Codificación de categorías de tercer nivel	Sujeto entrevistado	Pregunta	Respuesta	Análisis e interpretación
01	01SE Supervisión educativa	01-1DP Desarrollo profesional	01-2ME Metodologías de enseñanza	Directora	1. ¿Cómo es la supervisión educativa en el Colegio?	Nuestra supervisión educativa se encarga de garantizar la calidad del proceso educativo, el cumplimiento de los planes y programas de estudio, así como el desarrollo profesional de nuestros docentes. En muchos casos, nuestra supervisión educativa incluye la observación de clases, la evaluación del desempeño docente, el apoyo en la	De acuerdo al abordaje de la pregunta sobre cómo es la supervisión educativa en el colegio, la directora manifestó que el proceso que realizan de supervisar a las clases de los docentes permite garantizar la calidad educativa y el desarrollo profesional del personal docente, con un debido acompañamiento se le recomienda al docente la implementación de nuevas metodologías

						<p>implementación de nuevas metodologías de enseñanza, la coordinación de actividades extracurriculares y la comunicación con padres y representantes legales.</p> <p>Es importante mencionar que, tratamos de que la supervisión educativa se realice de manera colaborativa, promoviendo un ambiente de retroalimentación constructiva y apoyo mutuo entre los supervisores, docentes y directivos del colegio, con el fin de mejorar continuamente la calidad educativa.</p>	<p>para que el desarrollo de la clase se más dinámico, siendo así que el colegio fomenta la práctica de una supervisión colaborativa, la cual permite el desarrollo de una retroalimentación constructiva con el objetivo de que los docentes se automotiven y sean capaces de hacer grandes cosas en el aula y de esta manera mejorar continuamente la calidad educativa.</p> <p><i>Según Glickman, Gordon y Ross-Gordon (2014), "La supervisión educativa es un proceso continuo que busca mejorar la</i></p>
--	--	--	--	--	--	---	---

							<i>enseñanza y el aprendizaje a través de la observación, la retroalimentación y el apoyo al desarrollo profesional del personal docente" (p. 25).</i>
02	02GE Gestión educativa	02-1IT Integración de tecnología	01-2AS Apoyo socioemocional	Directora	2. Desde la experiencia que ha tenido durante la administración ¿qué cambios se han mejorado para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa?	Durante mi administración como directora del Colegio El Espíritu Santo, hemos implementado varios cambios para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa. Algunos de estos cambios han incluido: Integración de tecnología. Hemos mejorado la infraestructura tecnológica del colegio, implementando	Después de analizar a pregunta sobre los cambios que ha realizado para responder a los nuevos desafíos en la gestión educativa, la directora argumenta que han implementados varios, por ejemplo la integración de la tecnología a través de recursos idóneos para mejorar el aprendizaje como lo es uso de la

					<p>aulas virtuales, plataformas de aprendizaje en línea y herramientas digitales para facilitar la enseñanza y el aprendizaje a distancia. Enfoque en habilidades significativas: Hemos revisado y actualizado nuestras mayas curriculares para incluir un enfoque más fuerte en habilidades como pensamiento crítico, resolución de problemas, colaboración, comunicación y alfabetización digital, preparando a los estudiantes para el mundo actual y futuro.</p> <p>Apoyo</p>	<p>una plataforma institucional en convenio con una editorial, otro cambio que ha realizado la directora es la actualización de las mayas curriculares para incluir enfoques como el pensamiento crítico y la resolución de problemas y por último el apoyo Psicoemocional a los estudiantes con la contratación de una psicóloga para atender esa área y desarrollar la clases de educación emocional en los niveles de primer ciclo hasta bachillerato.</p> <p><i>"La gestión</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

						<p>socioemocional: Hemos fortalecido los programas de apoyo socioemocional para los estudiantes, brindando recursos y servicios para abordar las necesidades emocionales y mentales, especialmente en tiempos de crisis y cambio.</p>	<p><i>educativa ha experimentado importantes cambios en respuesta a los nuevos desafíos del siglo XXI, como la globalización, la digitalización y la diversidad cultural. Estos cambios han llevado a una mayor atención en la calidad, la equidad y la innovación en la educación, así como en la participación de los diferentes actores y la colaboración entre ellos" (García, 2020, p. 25).</i></p>
03	03AE Administración de la educación	03-1GR Gestión de recursos	03-2PC Planificación curricular	Directora	3. ¿Cómo es la Administración de la educación en	La administración de la educación en nuestro colegio es un aspecto	Al abordar a los sujetos que participaron en la investigación sobre cómo es la

					<p>el colegio?</p>	<p>fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente de este, además del éxito académico de los estudiantes. Como directora, sé que es crucial establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de recursos humanos, financieros y materiales, así como para la planificación curricular y el desarrollo profesional del personal docente. La administración educativa del colegio va orientada a la creación de un ambiente escolar seguro, inclusivo y propicio para el</p>	<p>administración de la educación, la directora expreso que su colegio cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de recursos humanos, financieros y materiales. La administración educativa del colegio va orientada a la creación de un ambiente escolar seguro e inclusivo para el aprendizaje, así como la comunicación efectiva con padres, estudiantes y la comunidad educativa. Asimismo, la directora administra la educación está</p>
--	--	--	--	--	--------------------	---	---

					<p>aprendizaje, así como la comunicación efectiva con padres, estudiantes y la comunidad en general. Asimismo, está alineada con las políticas educativas nacionales, así como con los estándares de calidad y rendimiento académico. Luchamos por mantener un enfoque en la mejora continua, la evaluación de resultados y la implementación de estrategias innovadoras para promover el éxito estudiantil.</p>	<p>alineada con las políticas educativas nacionales, así como con los estándares de calidad y rendimiento académico.</p> <p><i>"La administración en un colegio debe ser eficiente, efectiva y enfocada en el logro de los objetivos educativos y formativos de la institución. Esto implica una gestión estratégica de los recursos humanos, financieros y materiales, así como una comunicación clara y transparente con</i></p>
--	--	--	--	--	--	--

							<i>la comunidad educativa y la sociedad en general" (García, 2019, p. 45).</i>
04	04IE Innovación educativa	04-1CE Calidad de la enseñanza	04-2EP Estrategias pedagógicas	Directora	4. ¿Considera que es importante la innovación para la gestión educativa para favorecer el proceso de supervisión docente?	Considero que la innovación es fundamental para la gestión educativa y para favorecer el proceso de supervisión docente. La innovación en la gestión de la educación implica la implementación de nuevas metodologías, tecnologías y estrategias pedagógicas que permiten mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. En cuanto a la supervisión docente, la innovación puede ser de gran ayuda	Al abordar a los sujetos de la investigación para responder si la directora considera importante la innovación para favorecer la supervisión docente, ella expreso que la innovación es fundamental para la gestión educativa y para favorecer el proceso de supervisión docente. La innovación en la gestión de la educación implica la implementación de nuevas metodologías, tecnologías y

					<p>para mejorar la eficacia y eficiencia de este proceso. Por ejemplo, la utilización de herramientas tecnológicas como plataformas virtuales, aplicaciones móviles y software especializado puede facilitar la recopilación y análisis de datos sobre el desempeño docente, lo que permitiría identificar fortalezas y debilidades en el trabajo de los profesores y tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño.</p>	<p>estrategias pedagógicas que permiten mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. En cuanto a la supervisión docente, la innovación puede ser de gran ayuda para mejorar la eficacia y eficiencia de este proceso.</p> <p><i>"La innovación en la gestión educativa es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, así como para fortalecer el proceso de supervisión docente. La implementación de nuevas tecnologías y metodologías</i></p>
--	--	--	--	--	--	--

							<i>pedagógicas puede contribuir a la formación de docentes más competentes y comprometidos con su labor, lo que a su vez se traduce en mejores resultados académicos para los estudiantes" (González, 2020, p. 45).</i>
05	05DD Desempeño docente	05-1CD Capacitación docente	05-2 Crecimiento profesional	Directora	5. ¿Piensa que el proceso de supervisión favorece el desempeño del docente en el aula?	Claro que sí porque el proceso de supervisión es fundamental para mejorar el desempeño del docente en el aula. La supervisión permite identificar fortalezas y debilidades en la práctica docente, lo que a su vez permite diseñar planes de mejora y capacitación	La participante en la investigación respondió que el proceso de supervisión es fundamental para mejorar el desempeño del docente en el aula, ya que permite identificar fortalezas y debilidades en la práctica docente, lo que a su vez permite diseñar planes de mejora

					<p>para el personal docente. Además, ayuda a que se estén cumpliendo los objetivos educativos y que se esté brindando una educación de calidad a los estudiantes. Por otra parte, la respectiva retroalimentación que se brinda a los docentes durante el proceso les permite mejorar su práctica y adaptarse a las necesidades de los estudiantes. Y aclaro que, es importante destacar que la supervisión debe ser un proceso colaborativo y no punitivo. Los docentes deben sentirse apoyados y</p>	<p>y capacitación para el personal docente. Y aclaró que, es importante destacar que la supervisión debe ser un proceso colaborativo y no punitivo. Los docentes deben sentirse apoyados y motivados para mejorar su desempeño, y no amenazados o castigados por sus errores. La supervisión debe ser una oportunidad para el crecimiento profesional y la mejora continua.</p> <p><i>"La supervisión efectiva en el aula es crucial para mejorar el desempeño del docente y, en</i></p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>motivados para mejorar su desempeño, y no amenazados o castigados por sus errores. La supervisión debe ser una oportunidad para el crecimiento profesional y la mejora continua.</p>	<p><i>última instancia, el aprendizaje del estudiante" (Smith, 2020, p. 45).</i></p>
06	06EI Efectividad institucional	06-1EA Éxito académico	06-2PM Plan de mejora	Directora	6. ¿La institución aplica técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje?	<p>Primero que todo, quiero afirmarle que la aplicación de técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje es fundamental para garantizar el éxito académico de los estudiantes y el crecimiento de nuestra institución. En nuestra institución, aplicamos diversas técnicas</p>	<p>De acuerdo a la respuesta obtenida por parte de la directora se denota que para ella que si es importante la aplicación de técnicas de efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asegura que en el colegio se aplican diversas técnicas para asegurar que los</p>

					<p>para asegurarnos de que nuestros estudiantes reciban una educación de calidad y estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual. Por ejemplo, contamos con un plan de mejora continua que nos permite identificar áreas de oportunidad y establecer metas claras para mejorar el desempeño de la institución. También evaluamos constantemente el desempeño docente y brindamos capacitación y apoyo para mejorar la calidad de la enseñanza.</p>	<p>estudiantes reciban una educación de calidad y estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual. Se brinda capacitación y apoyo para mejorar la calidad de la enseñanza a los docentes, dichas capacitaciones son brindadas por el MINEDUCYT y también, por la editorial que provee los libros de texto. Además, realizan convivios interinstitucionales entre docentes y estudiantado, para hacer el proceso de enseñanza-aprendizaje más atractivo y</p>
--	--	--	--	--	--	--

					<p>Dichas capacitaciones son brindadas por el MINEDUCYT y también, por la editorial que nos provee los libros de texto. Además, utilizamos convivios interinstitucionales entre docentes y estudiantado, para hacer el proceso de enseñanza-aprendizaje más atractivo y efectivo para estos. También fomentamos la retroalimentación constante de los estudiantes para identificar áreas de mejora y adaptar nuestra metodología de enseñanza a sus necesidades y preferencias.</p>	<p>efectivo.</p> <p><i>"La efectividad institucional en el proceso de enseñanza-aprendizaje se logra mediante la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y el uso de tecnologías educativas adecuadas que fomenten el aprendizaje activo y significativo de los estudiantes, mediante una filosofía de mejora continua" (Arteaga, 2020, p. 25).</i></p>
--	--	--	--	--	---	---

07	07IE Innovación educativa	07-1PA Plan de acción	07-2 Actividades lúdicas	Directora	7. Desde su gestión al frente de la institución, ¿implementa el colegio un sistema de innovación educativa para lograr la efectividad institucional?	Intentamos hacerlo, sin embargo, considero que podríamos hacerlo de mejor manera. Primeramente identificamos las necesidades y objetivos específicos del colegio. Luego, desarrollamos un plan de acción detallado para implementar el sistema de innovación educativa. Esto incluye la capacitación del personal docente en nuevas tecnologías y metodologías educativas, o la estimulación de aprendizajes para los estudiantes a través del juego.	De la respuesta obtenida por parte de la directora en el proceso de investigación, destaca que el colegio hace su mayor esfuerzo en implementar un sistema de innovación educativa. Por el momento se ha realizado un análisis sobre las necesidades y objetivos específicos del colegio, para incluirlos en un plan de acción detallado para implementar el sistema de innovación educativa. Esto incluye la capacitación del personal docente en nuevas tecnologías y
----	------------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------	--	---	---

							<p>metodologías educativas.</p> <p><i>"La implementación de un sistema de innovación educativa puede mejorar significativamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas"</i> (García, 2020, p. 25).</p>
08	08 EI Efectividad institucional	08-1SE Servicios educativos	08-2 Docentes comprometidos	Directora	8. A partir de experiencia como directora, ¿puede mencionar algunas fortalezas que presenta actualmente el colegio para lograr la efectividad institucional?	Tenemos muchas fortalezas, las cuales hacen que brindemos servicios educativos de calidad. Entre algunas están: Un equipo docente comprometido: contar con un equipo de docentes altamente	De los resultados obtenidos por parte de la directora al hablar de las fortalezas que presenta actualmente el colegio, mencionó que tienen muchas entre ellas, que brindan unos servicios educativos de calidad, se cuenta con un equipo de

						<p>capacitados y comprometidos con la educación de los estudiantes es una gran fortaleza para nuestro colegio.</p>	<p>docentes comprometidos, capacitados con la educación del estudiante.</p> <p><i>"Las fortalezas de un colegio son elementos clave para lograr la efectividad institucional, ya que permiten identificar y potenciar los recursos y capacidades que contribuyen al logro de los objetivos educativos y al bienestar de la comunidad educativa" (Reyes, 2019, p. 45).</i></p>
09	09 PP Prácticas pedagógicas	09-1RC Retroalimentación constructiva	09-2AP Acompañamiento pedagógico	Directora	9. ¿Qué puntos de mejora presenta actualmente el colegio con	Nos enfocamos en tres aspectos. El primero es la retroalimentación constructiva, pues fomentamos una	En la investigación se pudo obtener por parte de la directora que los puntos de mejora

					<p>respecto a la supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?</p>	<p>cultura de retroalimentación entre directivos y docentes, proporcionando comentarios específicos y constructivos que ayudan a nuestros docentes a mejorar sus prácticas pedagógicas. Otro aspecto es la observación y acompañamiento, porque implementamos un sistema de observación y acompañamiento docente que permite identificar áreas de mejora y brinda apoyo personalizado a los docentes para implementar prácticas pedagógicas efectivas.</p>	<p>que ella identifica son tres: la retroalimentación constructiva, pues fomentamos una cultura de diálogo entre directivos y docentes para mejorar las prácticas pedagógicas. Otro aspecto es la observación y acompañamiento, para el docente que permite identificar áreas de mejora y brinda apoyo personalizado a los docentes para implementar prácticas pedagógicas efectivas.</p> <p><i>"La supervisión docente es un proceso continuo y sistemático que tiene como objetivo mejorar</i></p>
--	--	--	--	--	---	--	--

							<p><i>la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas. Para lograr prácticas pedagógicas efectivas, es necesario que los supervisores docentes cuenten con habilidades y conocimientos específicos en áreas como la observación de clases, la retroalimentación constructiva y el diseño de planes de mejora. Además, es fundamental que la supervisión docente se realice en un ambiente de confianza y colaboración, donde se promueva el diálogo y la</i></p>
--	--	--	--	--	--	--	--

							<i>reflexión crítica sobre la práctica educativa" (Hernández, 2021, p. 45).</i>
10	10 Gestiones pedagógicas	10-1EC Evaluación continua	10-2FD Formación docente	Directora	10. ¿Qué gestiones pedagógicas ha implementado para mejorar la efectividad institucional que ofrece el colegio?	Pues estas gestiones van orientadas a elementos que ya mencioné, por ejemplo, la evaluación continua en la que realizamos evaluaciones constantes para medir el progreso de nuestros estudiantes y detectar oportunidades de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual forma, la formación docente, la cual ofrece la oportunidad de formación y capacitación para nuestros docentes, con el fin de mejorar sus habilidades	Al abordar a la directora que participó en la investigación y preguntarle sobre qué gestiones pedagógicas ha implementado para mejorar la efectividad institucional, ella menciona que es la evaluación continua para medir el progreso de los estudiantes y detectar oportunidades de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual forma, la formación docente, la cual ofrece la oportunidad de

						<p>pedagógicas y mantenerlos actualizados en las últimas tendencias educativas.</p>	<p>formación y capacitación para los docentes, con el fin de mejorar sus habilidades pedagógicas y mantenerlos actualizados en las últimas tendencias educativas.</p> <p><i>"Cada vez es más evidente que la gestión pedagógica es un factor clave para el éxito de los procesos educativos. La gestión pedagógica implica la planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades educativas, con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje y</i></p>
--	--	--	--	--	--	---	--

							<i>formación de los estudiantes"</i> <i>(Luna, 2019, p. 25).</i>
11	11 MG Modelo de gestión	11-1ME Metas educativas	11-2 Objetivos institucionales	Directora	11. ¿Considera oportuno que la institución cuente con un documento (modelo) para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas?	Es sumamente oportuno contar con un documento modelo para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente. Yo más que nadie sabe que este tipo de documento proporciona un marco estructurado que ayuda a alinear los esfuerzos de la institución hacia metas educativas claras y específicas, así como a fomentar la innovación en	Al abordar a la directora que participó en la investigación, manifestó que es sumamente oportuno contar con un documento modelo para la gestión e innovación educativa que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente. Ella es consciente que un documento así, proporciona un marco estructurado que ayuda a alinear los esfuerzos de la institución hacia metas

						<p>las prácticas pedagógicas. Al tener un documento modelo para la gestión e innovación educativa, nuestra institución puede establecer objetivos claros, estrategias de implementación y evaluación, así como un plan de acción para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.</p>	<p>educativas. Al tener un documento modelo para la gestión e innovación educativa, la institución puede establecer objetivos claros, estrategias de implementación y evaluación, así como un plan de acción para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.</p> <p><i>Según Fullan (2016), "La innovación educativa requiere un liderazgo efectivo y una gestión estratégica que fomente la colaboración y la experimentación" (p. 45).</i></p>
--	--	--	--	--	--	---	---

Nota. Fuente: elaboración propia por el investigador.

Anexo 8 Matriz de consistencia

Tema	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Categorías	Preguntas	Instrumento de investigación	Sujeto participante (unidades de análisis)	Estrategia de procesamiento de información
"Sistema de innovación de la gestión educativa, su relación con el proceso de supervisión docente y su incidencia en la efectividad institucional." Año 2023. Estudio de caso, Colegio El Espíritu Santo de la ciudad de Usulután.	¿Cómo es el sistema de innovación de la gestión educativa y su relación con el proceso de supervisión docente en la efectividad institucional del Colegio El Espíritu Santo de Usulután?	General: Analizar la importancia de la implementación de un sistema de innovación educativa y su efectividad institucional en relación con el proceso de supervisión docente del Colegio El Espíritu Santo de Usulután de abril a noviembre de 2023.	HG: "La implementación de modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva incide significativamente en la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente en el Colegio El Espíritu Santo Usulután".	V.I Modelo de innovación educativa con enfoque de educación inclusiva V.D Efectividad institucional y el proceso de supervisión docente	Sistema de innovación educativa. Efectividad institucional. Supervisión docente.	¿Cuál es la importancia de implementar un modelo de innovación educativa, efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente en el Colegio El Espíritu Santo de Usulután?	Guía de entrevista	Directora y subdirectora	Se procesarán y codificarán en una tabla y gráficas de análisis.
		Específico 1: Identificar las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para lograr la	H1: Las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután para lograr la efectividad	V.I Efectividad institucional	Sistema de innovación. Práctica	¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que presenta actualmente el Colegio El Espíritu Santo de Usulután,	Cédula de encuesta	Estudiantes de tercer ciclo y bachillerato	Se utilizará una base de datos en excel para elaborar las tablas, gráficos.

		efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente.	institucional influyen significativamente en el proceso de supervisión docente.	VD: Proceso de supervisión docente	educativa.	para lograr la efectividad institucional y su relación con el proceso de supervisión docente?			
		Específico 2: Determinar la incidencia que presenta el sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo.	H2: El sistema de innovación incide significativamente en la práctica educativa de los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután.	V.I Sistema de innovación V.D Practica educativa	Modelo de gestión. Modelo de innovación educativa.	¿Cómo es la incidencia del sistema de innovación en la práctica educativa en los diferentes niveles que ofrece el Colegio El Espíritu Santo de Usulután, para establecer una propuesta que sirva de herramienta para mejorar la supervisión docente?	Guía de grupos focales	Docentes	Análisis e interpretación, para la comprobación de hipótesis en base a las variables independiente y dependiente.
		Específico 3: Diseñar un modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de			Proceso de supervisión docente. Prácticas	¿Cómo diseñar un modelo para la gestión e innovación educativa con enfoque de	Guía de observación	Docentes	Análisis e interpretación, para su respectiva comprobación.

		educación inclusiva que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas.			pedagógicas.	educación inclusiva que sirva de herramienta y que garantice la efectividad institucional y el proceso de supervisión docente para alcanzar prácticas pedagógicas efectivas en la gestión educativa?			
--	--	---	--	--	--------------	--	--	--	--

Nota. Fuente: elaboración propia por el investigador.

