



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO AGENTE DE CAMBIO PEDAGÓGICO Y
PROMOTOR DE LA SALUD PSICOSOCIAL EN EL PERSONAL DOCENTE, EN EL
CENTRO ESCOLAR MEARDI, DEL DISTRITO DE BERLÍN, USULUTÁN”**

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

**PRESENTADO POR
LCDA. MARÍA ÁNGELA PINEDA MÉNDEZ**

**ASESORA
DRA. ESTHER CHICAS CANALES**

OCTUBRE DE 2025

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**ARQUITECTA CECILIA MARÍA APARICIO DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORÍA EJECUTIVA**

**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 ADMINISTRACION ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dra. Yanira Mesalina Ramírez Cruz
Presidente

Mtro. Ricardo Antonio Rodas Velásquez
Primer Vocal

Mtro. Mario Ernesto Nómez Montes
Segundo Vocal

Dra. Dora Esther Chicas Canales
Asesora



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

MES: OCTUBRE

AÑO: DOS MIL VEINTINCO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día seis de octubre del año dos mil veinticinco, siendo estos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO AGENTE DE CAMBIO PEDAGÓGICO Y PROMOTOR DE LA SALUD PSICOSOCIAL EN EL PERSONAL DOCENTE, EN EL CENTRO DE ESCOLAR MERADÍ, DEL DISTRITO DE BERLÍN, USulután", presentada por la LCDA, MARIA ANGELA PINEDA MENDEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, El Tribunal, estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación,

DRA. YANIRA MESALINA RAMÍREZ CRUZ
Presidente

MTR. RICARDO ANTONIO RODAS VELÁSQUEZ
1er. Vocal

MTR. MARIO ERNESTO NÓCHEZ MONTES
2do. Vocal

LCDA. MARÍA ÁNGELA PINEDA MÉNDEZ
Sustituta

DEDICATORIAS

A Dios, por su infinita misericordia, amor y bondad. Reconozco que sin Su guía no habría sido posible culminar este logro.

A la Dra. Dora Esther Chicas Canales, mi asesora, por su acompañamiento, paciencia y orientación que me motivaron a continuar y dar lo mejor de mí en cada etapa de este proceso.

A mi madre, María Elba Méndez, por su amor incondicional y su apoyo constante que han sido mi fortaleza en los momentos más difíciles.

A mi padre, Fermín Pineda, ejemplo de trabajo y esfuerzo, cuyas enseñanzas me impulsan siempre a superarme.

A mis hermanos, por su cariño, respaldo y la confianza que depositaron en mí durante este camino de formación.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.”

Filipenses 4:13

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. Sin Su guía y misericordia, nada de esto habría sido posible.

A la Dra. Dora Esther Chicas Canales, mi asesora, por su orientación, paciencia y apoyo constante durante el desarrollo de esta investigación. Sus observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para enriquecer este trabajo.

A mi madre, María Elba Méndez, por su amor incondicional, su comprensión y sus palabras de ánimo que me alentaron a no rendirme en los momentos más difíciles.

A mi padre, Fermín Pineda, por ser un ejemplo de esfuerzo y perseverancia, cuyas enseñanzas me inspiran cada día a superarme.

A mis hermanos, por su apoyo, cariño y motivación, que fueron una fuente de energía para continuar con determinación este proceso académico.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este proyecto y a alcanzar esta meta tan significativa en mi vida.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el papel de la dirección estratégica como agente de cambio pedagógico y promotora de la salud psicosocial en el personal docente del Centro Escolar Meardi, ubicado en Berlín, Usulután. Para lograrlo, se empleó un enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción participativa, que permitió comprender de manera profunda la realidad educativa a través de la experiencia directa de los actores escolares. Como técnicas de recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas, encuestas abiertas y grupos focales a docentes, con el fin de triangular los datos y obtener una visión integral sobre la gestión institucional y el bienestar socioemocional del profesorado.

Los resultados muestran que la dirección estratégica, cuando se ejerce de manera participativa y con liderazgo transformador, favorece la construcción de prácticas pedagógicas más innovadoras y pertinentes, genera climas organizacionales saludables y contribuye de manera significativa a la motivación y al bienestar de los docentes. Se evidenció que la sobrecarga laboral, la falta de mecanismos de apoyo institucional y la escasa sistematización de protocolos constituyen factores que afectan negativamente la salud psicosocial del profesorado. No obstante, también se identificaron experiencias exitosas en la implementación de acciones colaborativas y en la creación de espacios de diálogo que fortalecen el sentido de pertenencia y la cohesión docente.

En conclusión, la investigación resalta que la dirección estratégica orientada al cambio pedagógico resulta fundamental para consolidar procesos de mejora educativa sostenibles, así como para garantizar el acompañamiento emocional y psicosocial del personal docente. De esta manera, el liderazgo escolar se configura como un pilar esencial para promover no solo la calidad educativa, sino también el bienestar integral del cuerpo docente, lo cual impacta directamente en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Palabras clave: dirección estratégica, cambio pedagógico, salud psicosocial, docentes.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the role of strategic management as an agent of pedagogical change and a promoter of psychosocial health among teachers at Centro Escolar Meardi, located in Berlín, Usulután. A qualitative approach was adopted, using a participatory action research design, which made it possible to deeply understand the educational reality through the direct experience of the school actors. Data collection techniques included semi-structured interviews, open-ended surveys, and focus groups with teachers, aiming to triangulate the information and obtain a comprehensive view of institutional management and teachers' socio-emotional well-being.

The findings reveal that strategic management, when implemented through participatory and transformative leadership, fosters the development of more innovative and relevant pedagogical practices, generates healthier organizational environments, and significantly contributes to teachers' motivation and well-being. It was also found that excessive workload, the lack of institutional support mechanisms, and the absence of systematic protocols negatively affect teachers' psychosocial health. Nevertheless, successful experiences were identified in the implementation of collaborative actions and the creation of dialogue spaces that strengthen the sense of belonging and professional cohesion.

In conclusion, the study highlights that strategic leadership oriented toward pedagogical change is essential to consolidate sustainable educational improvement processes, as well as to ensure emotional and psychosocial support for teachers. In this sense, school leadership becomes a key element not only to promote educational quality but also to safeguard the comprehensive well-being of teachers, which directly impacts students' learning and development.

Keywords: strategic management, pedagogical change, psychosocial health, teachers.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	xxii
INTRODUCCION.....	ii
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 HIPÓTESIS	20
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	21
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	24
1.6.1 Alcances	24
1.6.2 Limitaciones.....	24
2 MARCO TEORÍCO	26
2.1 Fundamentos de la Investigación-Acción en Educación	26
2.1.1 Origen y características esenciales de la investigación-acción	26
2.1.2 Principios epistemológicos y filosóficos: participación, transformación y reflexión	26
2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional	27
2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa	27
2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional	28
2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa	28
2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico	29
2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional	31
2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa	31
2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico	31
2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional	32
2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa	32
2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico	33
2.3 Cambio Pedagógico y Salud Psicosocial del Docente	34
2.3.1 Cambio Pedagógico: Transformación de la Práctica Educativa	34
2.3.2 Salud Psicosocial del Docente: Impacto del Estrés y el Burnout	35
2.4 Modelo de Gestión Educativa Estratégica de Salud Psicosocial.....	36
2.4.1 Aportes al Fortalecimiento de la Gestión Estratégica Escolar	36

2.4.2 La Salud Mental como Compromiso Comunitario	38
2.4.3 La salud psicosocial y la dirección estratégica escolar	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	42
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	42
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.2.1.1 Entrevistas semiestructuradas	43
3.2.1.2 Encuestas abiertas	43
3.2.1.3 Grupos focales.....	44
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.2.2.1Selección de muestra (para encuestas a docentes)	44
3.2.2.2 Distribución por técnica.....	45
3.3 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	46
3.3.1 Codificación Abierta y Selectiva	46
3.3.2 Triangulación y Matrices de Análisis	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS POR ANÁLISIS DOCUMENTAL	55
4.1.1 Dirección Estratégica Institucional	55
4.1.2 Cambio Pedagógico.....	56
4.1.3 Salud Emocional Docente.....	56
4.1.4 Mejora Institucional	56
4.2 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
4.2.1 Triangulación de resultados	58
4.3 CONTRASTE DE HALLAZGOS.....	97
4.3.1 Dirección Estrategia Institucional	97
4.3.2 Cambio Pedagógico.....	97
4.3.3 Salud Emocional Docente.....	98
4.3.4 Mejora Institucional	98
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA	99
5.1 CONCLUSIONES.....	99
5.2 PROPUESTA DE MEJORA.....	101
REFERENCIAS	110
ANEXOS.....	113

PRESENTACIÓN

El presente trabajo propone la implementación de un Plan de Acompañamiento Docente en el Centro Escolar Meardi, ubicado en el distrito de Berlín, Usulután. Su propósito es fortalecer el bienestar psicosocial del personal docente mediante estrategias de auto cuidado, espacios de escucha activa y talleres de manejo de estrés. Esta propuesta surge como una respuesta a los hallazgos del

diagnóstico institucional, el cual evidencio la presencia de condiciones de desgaste emocional y sobre carga laboral de lo docentes, en la calidad de la práctica pedagógica y en el clima organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, se considera que el bienestar de los docentes es un elemento fundamental para la innovación pedagógica y para la creación de un ambiente educativo saludable. Este plan se fundamenta en dos pilares: la importancia del cuidado emocional como fundamento para motivar y promover la resiliencia de los docentes, que se deriva de la evidencia teórica; y las conclusiones obtenidas a través de grupos focales, entrevistas y encuestas de campo, que demuestran lo necesario que es cuidar este aspecto dentro del marco institucional.

El Plan de acompañamiento Emocional Docente promueve una cultura de apoyo y auto cuidado entre los educadores, mediante talleres, círculos de escucha activa y pausas colectivas. Incluye un equipo dinamizador, recursos, plazos e indicadores definidos, garantizando así su viabilidad y sostenibilidad

En síntesis, la propuesta tiene como objetivo fortalecer una gestión educativa que sea participativa, humanística, y enfocada en la mejora permanente. En esta gestión, se considera el bienestar emocional del docente como un elemento esencial para mejorar la calidad de la educación.

INTRODUCCION

La presente investigación titulada “La dirección estratégica como agente de cambio pedagógico y promotora de la salud psicosocial en el personal docente del Centro Escolar Meardi, Berlín, Usulután” se desarrolla con el propósito de analizar el rol de la gestión institucional en la transformación pedagógica y el bienestar integral de los docentes. El estudio busca comprender de qué manera un liderazgo estratégico y participativo incide en las prácticas educativas y en la promoción de entornos laborales saludables, generando un impacto directo en la calidad educativa y en la motivación del profesorado.

El Capítulo I expone el planteamiento del problema, en el cual se describe el contexto de la institución educativa, los desafíos relacionados con la gestión pedagógica y el bienestar psicosocial docente, así como la justificación, objetivos y alcances de la investigación. Este capítulo establece la relevancia de abordar el tema desde un enfoque estratégico e inclusivo.

El Capítulo II presenta los antecedentes y el marco teórico de referencia. En él se sistematizan investigaciones previas y teorías relevantes relacionadas con dirección estratégica, cambio pedagógico y salud psicosocial, así como el sustento legal y normativo que enmarca la educación inclusiva y el bienestar docente en el contexto nacional e internacional.

El Capítulo III detalla la metodología utilizada. Se describe el enfoque cualitativo, el diseño de investigación-acción participativa, las técnicas de recolección de datos (entrevistas semiestructuradas, encuestas abiertas y grupos focales), así como el procedimiento de análisis basado en triangulación de la información.

El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo. A través de tablas de triangulación y análisis narrativos se evidencian los hallazgos en torno al papel de la dirección estratégica en la mejora de prácticas pedagógicas, la gestión institucional y el impacto en la salud psicosocial docente.

Finalmente, el Capítulo V recoge las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En este apartado se sintetizan los aportes más relevantes del estudio, destacando el valor de un liderazgo escolar estratégico y participativo, y se proponen acciones concretas para fortalecer tanto el cambio pedagógico como el bienestar integral de los docentes en el contexto escolar.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Durante la pandemia por COVID-19, el sistema educativo salvadoreño atravesó una transformación abrupta que impactó significativamente la labor docente, generando nuevos desafíos para la gestión institucional. Un estudio realizado por Aguilar de Mendoza (2022), con una muestra de 989 docentes salvadoreños, evidenció la alta presencia de estresores asociados a la sobrecarga laboral, el uso intensivo de tecnologías, la incertidumbre institucional y los conflictos en las relaciones docentes. Las mujeres docentes, en particular, reportaron niveles significativamente más altos de estrés en todos los factores evaluados, lo que resalta la necesidad de que las instituciones educativas implementen medidas de apoyo psicosocial y organizacional específicas.

En este contexto, el bienestar emocional del docente se convierte en un elemento estratégico para garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje sostenibles y de calidad. El mismo estudio concluye que aquellos docentes que se sintieron más apoyados institucionalmente y que tuvieron acceso a recursos tecnológicos adecuados presentaron mayores niveles de “atención plena”, una variable protectora frente al desgaste profesional. Esta evidencia refuerza la importancia de que la gestión escolar contemple no solo la planificación operativa y académica, sino también la dimensión emocional y laboral del equipo docente.

El Centro Escolar Meardi ha enfrentado condiciones similares en la transición hacia modalidades híbridas y virtuales, y que su comunidad educativa ha experimentado los efectos de una transformación acelerada, se vuelve urgente evaluar cómo la dirección estratégica puede influir en el fortalecimiento del bienestar docente. Esta tesis busca justamente aportar elementos de análisis y propuestas que orienten una gestión más humana, sensible a los impactos psicosociales del contexto y capaz de liderar procesos de cambio pedagógico sostenibles.

La dirección estratégica en las instituciones educativas es un pilar fundamental para la planificación, ejecución y evaluación de acciones que fortalezcan el desarrollo organizacional y pedagógico (Manes, 2004). En un contexto de transformación educativa, la capacidad de gestión de los directivos influye directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en el bienestar del personal docente.

En El Salvador, la implementación del Modelo "Mi Nueva Escuela", promovido por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), busca mejorar la calidad educativa a través de la participación comunitaria y el fortalecimiento de la infraestructura escolar. Este modelo enfatiza la importancia de una dirección estratégica sólida que favorezca el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza y garantice un entorno laboral adecuado para los docentes.

El Centro Escolar Meardi, ubicado en el Distrito de Berlín, Usulután, es una institución reconocida por su compromiso con la comunidad y su enfoque en la mejora continua. Se evidencia la realización de eventos escolares, proyectos de integración comunitaria y estrategias educativas innovadoras. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, persisten desafíos relacionados con la implementación de una gestión estratégica que impulse el cambio pedagógico y proteja la salud psicosocial del personal docente.

La salud psicosocial de los docentes es un aspecto crítico que influye en su desempeño profesional y, en consecuencia, en el aprendizaje de los estudiantes (UNESCO, 2021). Factores como la sobrecarga laboral, la falta de apoyo institucional y el estrés derivado de las altas expectativas comunitarias pueden afectar su bienestar emocional. Diversos estudios han señalado que un liderazgo educativo adecuado puede mitigar estos efectos negativos, generando un ambiente de trabajo más saludable y propicio para la enseñanza (López & Ramírez, 2019).

En este contexto, resulta necesario analizar cómo la dirección estratégica en el Centro Escolar Meardi puede actuar como un agente de cambio pedagógico y, al mismo tiempo, promover la salud psicosocial de su personal docente.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El desempeño docente es un elemento clave en la calidad educativa y está directamente influenciado por la gestión institucional. Sin embargo, en muchas instituciones educativas, la falta de estrategias de dirección adecuadas ha limitado la capacidad de los docentes para innovar en sus prácticas pedagógicas y ha afectado su salud psicosocial (Martínez & Pérez, 2020).

El Centro Escolar Meardi se distingue por su enfoque en la integración comunitaria y la innovación educativa. Sin embargo, enfrenta el reto de consolidar una dirección estratégica que no solo impulse el cambio pedagógico, sino que también garantice el bienestar del personal docente.

Si bien la institución ha logrado reconocimiento a nivel local, es necesario evaluar hasta qué punto su gestión directiva está alineada con las necesidades de los docentes y si existen estrategias efectivas para mejorar su salud psicosocial. La exposición constante en eventos públicos, la demanda de participación en actividades extracurriculares y las exigencias del modelo educativo actual pueden generar una carga adicional sobre los docentes, afectando su desempeño y estabilidad emocional.

Se ha identificado la necesidad de fortalecer la dirección estratégica para que esta actúe como un agente de cambio pedagógico y un promotor del bienestar del personal docente. La inexistencia de una planificación estratégica clara, la falta de espacios para la reflexión pedagógica y el escaso acompañamiento en la gestión del estrés laboral son algunos de los problemas que enfrentan los docentes de esta institución.

Con base en esta problemática, la pregunta de investigación que orientará este estudio es:

¿Cómo puede la dirección estratégica en el Centro Escolar Meardi actuar como un agente de cambio pedagógico y promotor de la salud psicosocial del personal docente?

Responder a esta pregunta permitirá comprender el impacto de la gestión educativa en la transformación pedagógica y en el bienestar emocional de los docentes, proporcionando insumos para la mejora de la administración escolar.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar el rol de la dirección estratégica en el Centro Escolar Meardi, mediante la identificación de estrategias de gestión y su impacto en el cambio pedagógico y en la salud psicosocial del personal docente, para diseñar propuestas de mejora que optimicen la administración educativa y el bienestar laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar las estrategias de dirección estratégica implementadas en el Centro Escolar Meardi, mediante el análisis documental y entrevistas con el personal directivo, para determinar su incidencia en el cambio pedagógico y la integración comunitaria.

Evaluar el impacto de la dirección estratégica en la salud psicosocial del personal docente del Centro Escolar Meardi, a través de encuestas y grupos focales, para comprender las condiciones laborales y emocionales del profesorado.

Proponer un modelo de gestión estratégica para la dirección del Centro Escolar Meardi, con base en los hallazgos obtenidos en el estudio, para fortalecer el cambio pedagógico y mejorar la salud psicosocial del personal docente.

1.4 HIPÓTESIS

La implementación de una dirección estratégica efectiva en el Centro Escolar Meardi favorece la transformación pedagógica y mejora la salud psicosocial del personal docente, al proporcionar estrategias de liderazgo claras, fomentar la innovación educativa y garantizar un ambiente de trabajo saludable.

Tabla 1. Matriz de objetivos e hipótesis.

Tema: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO AGENTE DE CAMBIO PEDAGÓGICO Y PROMOTOR DE LA SALUD PSICOSOCIAL EN EL PERSONAL DOCENTE, EN EL CENTRO ESCOLAR MEARDI, DEL DISTRITO DE BERLÍN, USULUTÁN		
Objetivos	Supuestos	Preguntas de investigación
OG: Analizar el rol de la dirección estratégica como agente de cambio pedagógico y promotor de la salud psicosocial en el personal docente del Centro Escolar Meardi.		¿De qué manera el proceso reflexivo mejora el desarrollo de competencias pedagógicas en los estudiantes de formación inicial docente?
OE1: Identificar las estrategias de dirección estratégica implementadas en el Centro Escolar Meardi que facilitan el cambio pedagógico y la integración comunitaria.	Las estrategias de dirección utilizadas en la institución tienen un impacto directo en la transformación de las prácticas pedagógicas y la participación de la comunidad.	¿Cuáles son las estrategias de dirección que favorecen el cambio pedagógico y la participación de la comunidad educativa?
OE2: Evaluar el impacto de la dirección estratégica en la salud psicosocial del personal docente del Centro Escolar Meardi.	La calidad de la gestión institucional influye en el bienestar emocional y en el desempeño de los docentes.	¿Qué factores de la gestión escolar afectan positiva o negativamente la salud psicosocial del personal docente?
OE3: Proponer estrategias de gestión que fortalezcan la dirección estratégica y optimicen el bienestar docente en el Centro Escolar Meardi.	La implementación de estrategias innovadoras de gestión puede mejorar la calidad educativa y reducir los niveles de estrés en los docentes.	¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar la gestión educativa y promover el bienestar del personal docente?

Nota. Elaboración Propia.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio es relevante porque aborda dos aspectos fundamentales de la educación: la gestión estratégica y el bienestar docente. Diversos estudios han demostrado que una gestión eficiente contribuye significativamente a la calidad educativa, pero pocos han explorado su impacto en la salud psicosocial del personal docente (González & Rojas, 2018).

La gestión educativa desempeña un papel clave en el desarrollo de instituciones académicas eficientes y funcionales. En este sentido, la dirección estratégica se convierte en un elemento fundamental para la optimización de procesos administrativos y pedagógicos, ya que permite la planificación y ejecución de estrategias que impactan directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en el bienestar del personal docente.

El Centro Escolar Meardi, ubicado en Berlín, Usulután, se ha destacado por su enfoque en la integración comunitaria y la innovación educativa, alineándose con iniciativas nacionales como el Modelo "Mi Nueva Escuela". Este modelo promueve la transformación de los centros educativos a través de la mejora de infraestructura, la implementación de metodologías activas y el fortalecimiento de la gestión escolar. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos institucionales, aún persisten desafíos en la consolidación de una dirección estratégica efectiva que, además de impulsar el cambio pedagógico, contribuya al bienestar emocional y psicosocial del personal docente.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de analizar la relación entre gestión estratégica, cambio pedagógico y salud psicosocial docente, con el fin de generar insumos para la mejora de la administración escolar. En la actualidad, los docentes enfrentan múltiples desafíos, tales como carga laboral excesiva, presión por la participación en eventos institucionales, exigencias del currículo y adaptación a metodologías innovadoras. Estos factores pueden generar estrés, agotamiento emocional y desmotivación, afectando su desempeño profesional y, por ende, la calidad educativa que reciben los estudiantes.

Uno de los aspectos clave de este estudio es la posibilidad de proporcionar información valiosa para fortalecer la dirección escolar en instituciones con alta participación comunitaria. El Centro Escolar Meardi se ha caracterizado por la organización de actividades que involucran a docentes, estudiantes y familias, promoviendo una educación colaborativa. No obstante, la constante exposición y demanda de los docentes en eventos escolares podría representar una carga adicional que impacte su bienestar psicosocial. Es por ello que resulta necesario determinar si la dirección estratégica implementada actualmente en el centro escolar está alineada con la protección del equilibrio emocional de los docentes, y si existen oportunidades de mejora en este sentido.

Desde una perspectiva administrativa, este estudio permitirá identificar estrategias que optimicen la gestión institucional y que puedan ser replicadas en otros contextos educativos similares. La investigación no solo beneficiará a la comunidad del Centro Escolar Meardi, sino que también podrá servir como modelo para otras instituciones que enfrenten desafíos relacionados con la planificación estratégica y el bienestar docente.

A nivel académico, el estudio contribuirá al conocimiento sobre la administración educativa, ofreciendo una visión integral del impacto que tiene la dirección estratégica en el desarrollo pedagógico y en la estabilidad emocional del personal docente. En este sentido, se espera que los hallazgos de esta investigación permitan fortalecer la toma de decisiones en la gestión escolar, asegurando que las estrategias implementadas favorezcan tanto el aprendizaje de los estudiantes como la salud mental de los educadores.

Desde una perspectiva social, la mejora en la calidad de la dirección estratégica y la promoción del bienestar docente pueden generar un efecto positivo en la comunidad educativa. Un equipo docente motivado y con una salud psicosocial estable podrá desempeñar su labor con mayor eficacia, transmitiendo entusiasmo y compromiso a sus estudiantes. Esto, a su vez, contribuirá al desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto, la cooperación y la mejora continua.

Por otro lado, este estudio cobra especial relevancia en el contexto educativo actual, en el que las demandas del siglo XXI exigen que los centros educativos sean espacios dinámicos, adaptativos y enfocados en el desarrollo integral de sus miembros. En este sentido, una dirección estratégica efectiva no solo debe enfocarse en la optimización de recursos y procesos administrativos, sino también en la creación de entornos de trabajo saludables y sostenibles. La educación de calidad no puede concebirse sin docentes que gocen de bienestar emocional y condiciones laborales adecuadas, ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de guiar y formar a las futuras generaciones.

Este estudio busca generar un aporte significativo en el ámbito de la administración educativa, proporcionando herramientas y estrategias que permitan fortalecer la gestión de centros escolares con características similares al Centro Escolar Meardi. A través del análisis de su dirección estratégica y su impacto en el personal docente, se espera ofrecer recomendaciones concretas para la mejora de la planificación institucional, la reducción de factores de riesgo psicosocial y la promoción de una educación de calidad basada en el equilibrio entre el desarrollo profesional y el bienestar emocional.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances

La presente investigación, desarrollada en el contexto del Centro Escolar Meardi, ubicado en el distrito de Berlín, Usulután, busca generar conocimiento útil sobre la relación entre la dirección estratégica escolar, el cambio pedagógico y la salud psicosocial del personal docente. El estudio se centra en analizar cómo las prácticas de liderazgo y gestión pueden impactar tanto en la transformación institucional como en el bienestar emocional del cuerpo docente. A partir de este análisis, se espera proponer estrategias orientadas a fortalecer la calidad de la gestión educativa en instituciones con características similares.

- Dentro de sus alcances, el estudio permitirá:
- Caracterizar las estrategias de dirección implementadas en el centro escolar.
- Identificar factores institucionales que favorecen o dificultan la innovación pedagógica y el cuidado psicosocial docente.
- Proponer líneas de mejora en la planificación estratégica institucional.
- Aportar al debate sobre el liderazgo educativo humanista, en contextos escolares públicos con fuerte arraigo comunitario.

Los resultados del estudio podrán ser considerados como punto de partida para futuras investigaciones o procesos de mejora institucional en otros centros educativos que compartan similares dinámicas de participación, cultura organizacional y condiciones laborales.

1.6.2 Limitaciones

Una de las principales limitantes es el acceso a información interna de la institución relacionada con los procesos de planificación estratégica y las condiciones psicosociales del personal docente. Aunque el centro escolar se caracteriza por su apertura, ciertos datos sensibles sobre el funcionamiento interno y el clima organizacional podrían estar restringidos o no existir, lo cual podría dificultar una recolección completa de la información.

Otra limitante está relacionada con la disponibilidad del personal docente y directivo para participar activamente en las técnicas de recolección de datos, como entrevistas, encuestas o grupos focales. Dado el nivel de exigencia laboral y el alto grado de involucramiento del cuerpo docente en eventos comunitarios y escolares, puede existir una limitada disposición de tiempo, lo que afectaría la profundidad de la información obtenida.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, si bien se prevé que los hallazgos puedan ser útiles como referencia para instituciones con características similares, la validez externa del estudio será restringida, ya que se desarrolla en un entorno con particularidades culturales, organizacionales y comunitarias propias, lo cual impide generalizar de forma amplia los resultados.

Se reconoce como limitante la posible resistencia al cambio por parte de algunos actores institucionales, quienes podrían percibir el proceso investigativo como una forma de fiscalización o cuestionamiento a las prácticas de gestión. Esto podría generar sesgos en las respuestas o limitar la apertura al momento de compartir experiencias reales relacionadas con la dirección estratégica y el bienestar docente. No obstante, a pesar de estas limitaciones y limitantes, se considera que el estudio podrá aportar información significativa sobre la relación entre la gestión directiva, el cambio pedagógico y la salud psicosocial del personal docente, proporcionando insumos valiosos para la mejora de la administración educativa.

2 MARCO TEORÍCO

2.1 Fundamentos de la Investigación-Acción en Educación

2.1.1 Origen y características esenciales de la investigación-acción

La investigación-acción es una metodología que busca mejorar las prácticas educativas mediante un proceso cíclico que involucra planificación, acción, observación y reflexión crítica. Esta metodología ha cobrado relevancia en el campo educativo por su capacidad de empoderar a los docentes como agentes activos de cambio dentro de sus contextos institucionales. Su enfoque práctico y colaborativo permite abordar problemas reales desde dentro de las instituciones, con la participación de quienes viven esas realidades cotidianamente.

En el caso del Centro Escolar Meardi, esta metodología resulta especialmente pertinente, ya que permite analizar y transformar la práctica institucional desde adentro, involucrando activamente a docentes, directivos y comunidad escolar. El estudio no busca solo generar conocimiento académico, sino también impulsar mejoras concretas en la dirección estratégica y en el bienestar del personal docente, respondiendo a necesidades reales y específicas del entorno.

Desde su formulación inicial, este enfoque ha sido reconocido por su potencial transformador, especialmente en espacios escolares donde la mejora continua es prioritaria. En lugar de una postura externa del investigador, la investigación-acción promueve la participación directa de los actores educativos, generando conocimiento situado y vinculado a la práctica real (González & Sancho, 2017).

2.1.2 Principios epistemológicos y filosóficos: participación, transformación y reflexión

La investigación-acción se sustenta en principios epistemológicos que reconocen la legitimidad del conocimiento generado en la práctica. Se distancia de modelos de investigación tradicionales centrados en la objetividad distante, apostando por una postura crítica y comprometida con la realidad educativa.

Desde una perspectiva filosófica, este enfoque responde a una visión humanista y emancipadora, en la que la participación, la colaboración y la transformación son valores fundamentales. En el contexto del Centro Escolar Meardi, estos principios permiten construir una propuesta de mejora institucional que no sea impuesta, sino co-construida con los actores implicados, fortaleciendo la apropiación y sostenibilidad de los cambios.

Además, el enfoque promueve una reflexión sistemática sobre la acción, lo cual es especialmente relevante para esta investigación, que busca comprender cómo la dirección estratégica puede convertirse en un verdadero motor de cambio pedagógico y promotor del bienestar docente. La investigación-acción permite mirar más allá del diagnóstico, enfocándose en la acción transformadora con una base teórica crítica y participativa (Restrepo, 2021).

2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional

2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa

La gestión educativa estratégica se concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados que buscan cumplir con los mandatos sociales y mejorar la calidad educativa. Este enfoque promueve la participación activa de todos los actores involucrados en la comunidad educativa, fomentando una cultura de colaboración y corresponsabilidad en la toma de decisiones (Educrea, s.f.).

En el contexto del Centro Escolar Meardi, la implementación de una gestión estratégica participativa es esencial para identificar y abordar las necesidades específicas de la institución. Al involucrar a docentes, estudiantes, padres de familia y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación y ejecución de acciones, se fortalece el compromiso colectivo hacia la mejora continua y se generan soluciones más efectivas y sostenibles.

2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico

El liderazgo escolar desempeña un papel fundamental en la transformación de las instituciones educativas. Un liderazgo efectivo no solo se centra en la

administración y supervisión, sino que también inspira y motiva a la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos comunes. La gestión educativa estratégica implica visualizar la situación actual de la institución, elaborar estrategias adecuadas y articular acciones concretas para alcanzar las metas propuestas (Elsevier, s.f.).

En el Centro Escolar Meardi, el liderazgo estratégico es clave para promover innovaciones pedagógicas y mejorar el clima organizacional. Los líderes educativos deben ser capaces de identificar oportunidades de mejora, gestionar recursos de manera eficiente y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que propicie el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje significativo de los estudiantes.

2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional

2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa

La gestión educativa estratégica se define como un proceso integral que permite a las instituciones educativas adaptarse y responder eficazmente a los desafíos del entorno, mediante una planificación consciente y orientada hacia la mejora continua. Este enfoque promueve la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, fomentando una cultura de colaboración y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

La implementación de una gestión estratégica participativa implica establecer objetivos compartidos que den sentido de comunidad y acción colectiva, así como crear mecanismos para la participación que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa involucrarse activamente en los procesos de toma de decisiones (Mejoredu, 2023). En el contexto del Centro Escolar Meardi, esta metodología es esencial para identificar y abordar las necesidades específicas de la institución. Al involucrar a docentes, estudiantes, familias y otros miembros de la comunidad en la planificación y ejecución de acciones, se fortalece el compromiso colectivo hacia la mejora continua y se generan soluciones más efectivas y sostenibles.

Además, la gestión educativa estratégica se centra en la transformación de la cultura organizacional, promoviendo nuevas formas de gestión, práctica docente y participación social que permitan mejorar la calidad educativa. Este enfoque reconoce que, sin una gestión organizacional del colectivo, alineada en sus propósitos y orientada al aseguramiento del aprendizaje de todos los alumnos, es difícil lograr mejoras significativas en los resultados educativos (Vázquez Herrera, s.f.).

La gestión educativa estratégica participativa es un enfoque que permite a las instituciones educativas, como el Centro Escolar Meardi, adaptarse a los cambios del entorno y mejorar continuamente, mediante la participación activa de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones y la implementación de acciones orientadas al logro de objetivos compartidos.

2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico

El liderazgo escolar es un factor determinante en la transformación y mejora de las instituciones educativas. Un liderazgo efectivo no solo se centra en la administración y supervisión, sino que también inspira y motiva a la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos comunes. Según Leithwood, Jantzi y Steinbach (2003), los estilos de liderazgo más tratados en la gestión educativa son el liderazgo pedagógico y el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se orienta al desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes, lo que se traduce en un esfuerzo adicional y en una mayor productividad.

En el contexto del Centro Escolar Meardi, el liderazgo estratégico es clave para promover innovaciones pedagógicas y mejorar el clima organizacional. Los líderes educativos deben ser capaces de identificar oportunidades de mejora, gestionar recursos de manera eficiente y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que propicie el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje significativo de los estudiantes. Además, deben establecer vínculos directos y de confianza con su equipo, motivar de manera permanente y promover la estimulación

intelectual, buscando el crecimiento a largo plazo de la organización (Leithwood et al., 2003).

El liderazgo pedagógico, por su parte, implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en la enseñanza y el aprendizaje, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes (Weinstein et al., 2016). En el Centro Escolar Meardi, este tipo de liderazgo puede contribuir a la creación de una cultura escolar centrada en el aprendizaje y en la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

Además, el liderazgo educativo efectivo se muestra no solo en los momentos de crisis, sino en el acompañamiento constante de la cotidianeidad. Entre estos dos polos, el heroísmo brillante y la gestión rutinaria, se encuentran los desafíos constantes dentro de las instituciones educativas (Pellicer, 2018). Por lo tanto, en el Centro Escolar Meardi, es fundamental que los líderes educativos mantengan un equilibrio entre la gestión diaria y la capacidad de inspirar y guiar a la comunidad educativa hacia la transformación y mejora continua.

El liderazgo escolar es un motor esencial para el cambio organizacional y pedagógico en instituciones educativas como el Centro Escolar Meardi. Un liderazgo estratégico y pedagógico efectivo puede promover una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, contribuyendo al logro de los objetivos educativos y al desarrollo integral de los estudiantes.

2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional

2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa

La gestión educativa estratégica se concibe como un proceso integral que permite a las instituciones educativas adaptarse y responder eficazmente a los desafíos del entorno, mediante una planificación consciente y orientada hacia la mejora continua. Este enfoque promueve la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, fomentando una cultura de colaboración y corresponsabilidad en la toma de decisiones. Según Gairín Sallán (2010), la dirección estratégica en centros educativos implica la formulación de planes que orienten las acciones hacia el logro de objetivos institucionales, considerando las particularidades del contexto y las necesidades de los estudiantes.

En el contexto del Centro Escolar Meardi, implementar una gestión estratégica participativa es esencial para identificar y abordar las necesidades específicas de la institución. Al involucrar a docentes, estudiantes, familias y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación y ejecución de acciones, se fortalece el compromiso colectivo hacia la mejora continua y se generan soluciones más efectivas y sostenibles. Este enfoque colaborativo permite que las decisiones tomadas reflejen una comprensión profunda de la realidad escolar y promuevan un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Además, la gestión estratégica participativa facilita la creación de una visión compartida y coherente, alineando los esfuerzos individuales hacia metas comunes. Esto es particularmente relevante en entornos educativos donde la diversidad de perspectivas y experiencias puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y contribuir a soluciones innovadoras y adaptadas al contexto local. Al promover la participación activa, se fomenta una cultura de transparencia y confianza, elementos fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa de mejora institucional.

2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico

El liderazgo escolar desempeña un papel fundamental en la transformación de las instituciones educativas. Un liderazgo efectivo no solo se centra en la

administración y supervisión, sino que también inspira y motiva a la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos comunes. Según Bolívar (2010), el liderazgo pedagógico es esencial para promover una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de las escuelas.

En el Centro Escolar Meardi, el liderazgo estratégico es clave para promover innovaciones pedagógicas y mejorar el clima organizacional. Los líderes educativos deben ser capaces de identificar oportunidades de mejora, gestionar recursos de manera eficiente y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que propicie el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje significativo de los estudiantes. Además, un liderazgo transformacional, que se centra en el desarrollo de capacidades y el compromiso personal con las metas organizacionales, puede ser particularmente efectivo en la creación de una cultura escolar orientada hacia la excelencia (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

El liderazgo escolar efectivo también implica la capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y enfrentar desafíos emergentes. Esto requiere una visión clara, habilidades de comunicación efectiva y la capacidad de construir relaciones sólidas dentro de la comunidad educativa. Al fomentar una cultura de colaboración y confianza, los líderes escolares pueden facilitar la implementación de cambios significativos y sostenibles que mejoren la calidad educativa y el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar.

2.2 Dirección Estratégica en Clave de Mejora Institucional

2.2.1 Enfoque estratégico participativo en la gestión educativa

La gestión educativa estratégica se concibe como un proceso integral que permite a las instituciones educativas adaptarse y responder eficazmente a los desafíos del entorno mediante una planificación consciente y orientada hacia la mejora continua. Este enfoque promueve la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, fomentando una cultura de colaboración y corresponsabilidad en la toma de decisiones. Según Torres y Dávila (2024), el

direccionamiento estratégico en la gestión educativa es esencial para fortalecer la organización y mejorar su eficiencia, especialmente en el contexto del siglo XXI.

Implementar una gestión estratégica participativa es esencial para identificar y abordar las necesidades específicas de la institución. Al involucrar a docentes, estudiantes, familias y otros miembros de la comunidad en el proceso de planificación y ejecución de acciones, se fortalece el compromiso colectivo hacia la mejora continua y se generan soluciones más efectivas y sostenibles. Este enfoque colaborativo permite que las decisiones tomadas reflejen una comprensión profunda de la realidad escolar y promuevan un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Además, la gestión estratégica participativa facilita la creación de una visión compartida y coherente, alineando los esfuerzos individuales hacia metas comunes. Esto es particularmente relevante en entornos educativos donde la diversidad de perspectivas y experiencias puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y contribuir a soluciones innovadoras adaptadas al contexto local. Al promover la participación activa, se fomenta una cultura de transparencia y confianza, elementos fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa de mejora institucional.

2.2.2 Liderazgo escolar como motor del cambio organizacional y pedagógico

El liderazgo escolar desempeña un papel fundamental en la transformación de las instituciones educativas. Un liderazgo efectivo no solo se centra en la administración y supervisión, sino que también inspira y motiva a la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos comunes. Según Bolívar (2010), el liderazgo pedagógico es esencial para promover una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de las escuelas.

El liderazgo estratégico es clave para promover innovaciones pedagógicas y mejorar el clima organizacional. Los líderes educativos deben ser capaces de identificar oportunidades de mejora, gestionar recursos de manera eficiente y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que propicie el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje significativo de los estudiantes. Además, un liderazgo transformacional, que se centra en el desarrollo de capacidades y el

compromiso personal con las metas organizacionales, puede ser particularmente efectivo en la creación de una cultura escolar orientada hacia la excelencia.

El liderazgo escolar efectivo también implica la capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y enfrentar desafíos emergentes. Esto requiere una visión clara, habilidades de comunicación efectiva y la capacidad de construir relaciones sólidas dentro de la comunidad educativa. Al fomentar una cultura de colaboración y confianza, los líderes escolares pueden facilitar la implementación de cambios significativos y sostenibles que mejoren la calidad educativa y el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar.

2.3 Cambio Pedagógico y Salud Psicosocial del Docente

2.3.1 Cambio Pedagógico: Transformación de la Práctica Educativa

El cambio pedagógico se refiere a la evolución y adaptación de las prácticas educativas en respuesta a nuevas teorías del aprendizaje, avances tecnológicos y necesidades socioculturales emergentes. Este proceso implica una revisión crítica de los métodos de enseñanza tradicionales y la implementación de estrategias innovadoras que promuevan un aprendizaje más significativo y contextualizado. Según Valverde (2023), la transformación pedagógica requiere una articulación entre los fundamentos teóricos adquiridos en el aula y los saberes prácticos de la vida cotidiana, lo que permite una enseñanza más abierta y flexible.

La adopción de cambios pedagógicos es esencial para mejorar la calidad educativa y responder a las demandas de una sociedad en constante transformación. Implementar enfoques pedagógicos innovadores puede facilitar la construcción de conocimientos más relevantes y fomentar el pensamiento crítico entre los estudiantes. Además, estos cambios pueden contribuir a una mayor motivación y compromiso tanto de los docentes como de los alumnos, creando un ambiente de aprendizaje más dinámico y participativo.

Es fundamental que los docentes reciban formación continua y apoyo institucional para llevar a cabo estos cambios de manera efectiva. La colaboración entre colegas, la reflexión sobre la práctica docente y la investigación educativa son

herramientas clave para facilitar la transición hacia nuevas metodologías y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

2.3.2 Salud Psicosocial del Docente: Impacto del Estrés y el Burnout

La salud psicosocial del personal docente es un aspecto determinante para el adecuado desarrollo del proceso educativo. Factores como el agotamiento emocional, la sobrecarga laboral, la presión institucional y la falta de apoyo generan condiciones de vulnerabilidad que afectan tanto el bienestar del docente como el clima institucional. El estrés laboral y el síndrome de burnout se presentan como dos de las principales manifestaciones de esta problemática, con implicaciones que comprometen el rendimiento profesional y la salud integral del educador.

El síndrome de burnout se caracteriza por tres dimensiones fundamentales: el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal en el trabajo. Estas dimensiones interactúan generando un estado de desgaste físico y psicológico que afecta la motivación y el compromiso del docente con su labor (Pérez-Rancel, 2007). El agotamiento emocional implica una pérdida de energía y entusiasmo por las tareas cotidianas; la despersonalización se manifiesta en actitudes negativas o distantes hacia estudiantes y colegas; mientras que la baja realización personal refleja sentimientos de ineficacia profesional.

En el contexto salvadoreño, estudios recientes revelan que los docentes enfrentan niveles considerables de estrés derivados de la sobrecarga de trabajo, condiciones laborales precarias y escasa valoración institucional. Una investigación realizada en centros escolares del municipio de Santa Tecla evidenció que el cansancio emocional y la despersonalización están presentes en niveles medios y altos, lo que sugiere una alta vulnerabilidad al burnout entre el profesorado (Villalta & Hernández, 2022).

El impacto de estos factores se extiende más allá de la esfera individual. El docente que padece estrés o burnout experimenta una disminución en su desempeño, afecta la calidad de las relaciones interpersonales en el aula y en la comunidad educativa, y puede generar un ambiente de tensión o desmotivación generalizada. Además, estos trastornos pueden derivar en problemas de salud

física como insomnio, fatiga crónica, cefaleas y afecciones gastrointestinales, afectando el equilibrio emocional y físico de quien los padece (Reyes-García et al., 2017).

Ante esta situación, diversas investigaciones proponen estrategias de intervención centradas en la promoción del bienestar docente y la creación de condiciones laborales más humanas y sostenibles. Entre estas se destacan la implementación de programas de apoyo psicológico institucional, la promoción de espacios de autocuidado y contención emocional, así como la formación en habilidades socioemocionales y gestión del estrés. Además, una gestión escolar participativa que incluya a los docentes en la toma de decisiones contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia, el reconocimiento profesional y la resiliencia frente a situaciones adversas.

La salud psicosocial del personal docente no debe ser abordada como un tema secundario, sino como una condición necesaria para garantizar una educación de calidad. Invertir en el bienestar del profesorado implica fortalecer las bases del sistema educativo, promoviendo instituciones saludables, ambientes escolares seguros y comunidades educativas comprometidas con el desarrollo integral de sus miembros.

2.4 Modelo de Gestión Educativa Estratégica de Salud Psicosocial

2.4.1 Aportes al Fortalecimiento de la Gestión Estratégica Escolar

La salud mental y el bienestar psicosocial se han convertido en elementos esenciales dentro de los sistemas educativos modernos, especialmente tras los efectos prolongados de la pandemia por COVID-19. Diversos organismos internacionales, como UNICEF, OMS y UNESCO (2021), han subrayado la necesidad de fortalecer los sistemas escolares mediante políticas estratégicas orientadas a crear entornos educativos seguros, inclusivos y emocionalmente saludables para estudiantes y docentes.

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica escolar debe incorporar acciones claras para promover la salud mental y el bienestar psicosocial como ejes fundamentales de su planeación institucional. Esto implica diseñar e implementar políticas escolares que no solo respondan a los desafíos curriculares y organizativos, sino que también se comprometan con la formación socioemocional, la prevención del riesgo psicosocial y la atención oportuna a necesidades emocionales emergentes dentro de la comunidad educativa.

Entre los aportes clave al fortalecimiento de la gestión escolar se encuentra el desarrollo de cinco pilares esenciales:

- I. Crear entornos propicios para el aprendizaje y la salud mental, donde las relaciones sean respetuosas, inclusivas y empáticas, y el clima escolar favorezca el sentido de pertenencia, seguridad y autoestima.
- II. Garantizar el acceso a servicios de intervención temprana en salud mental, con mecanismos definidos para la derivación a servicios especializados, cuando se identifiquen señales de alerta entre el alumnado o el personal educativo.
- III. Promover el bienestar del personal docente, mediante políticas que prevengan el agotamiento emocional y el burnout, respeten la carga laboral, y ofrezcan espacios de apoyo institucional y cuidado colectivo.
- IV. Fortalecer la formación continua del personal educativo, no solo en lo pedagógico, sino también en habilidades socioemocionales y conocimientos básicos sobre salud mental escolar.
- V. Fomentar la colaboración entre familias, comunidades y escuelas, para desarrollar redes de apoyo que refuercen la resiliencia comunitaria y favorezcan una cultura escolar participativa e inclusiva.

Estos pilares configuran un modelo de gestión escolar estratégica, que reconoce que la mejora educativa no puede desligarse del bienestar emocional de sus actores. El documento enfatiza que una escuela bien gestionada no solo debe organizar sus recursos con eficiencia, sino que también debe proteger activamente

la salud integral de su comunidad, como condición indispensable para el aprendizaje y el desarrollo.

En contextos como el del Centro Escolar Meardi, donde se observan retos relacionados con la dirección estratégica y la salud psicosocial docente, la incorporación de estas líneas teóricas representa una oportunidad para reconfigurar la gestión institucional, con base en una visión holística y centrada en el cuidado de las personas.

2.4.2 La Salud Mental como Compromiso Comunitario

El presente trabajo adopta un modelo teórico que articula dos enfoques complementarios en torno a la gestión escolar y el bienestar docente: el enfoque ecosistémico propuesto por UNICEF, OMS y UNESCO (2021), y la perspectiva comunitaria e interseccional del Programa Formativo a Docentes Noveles (2024). Ambos marcos aportan una visión amplia, crítica y situada sobre cómo la dirección estratégica puede promover transformaciones pedagógicas y cuidar activamente la salud psicosocial del personal docente.

Desde la perspectiva de los organismos internacionales, las escuelas son entendidas como ecosistemas educativos integrales, donde el bienestar psicosocial debe ser una prioridad estratégica en la planificación institucional. Esta visión reconoce que el entorno escolar influye de forma directa sobre la salud mental de sus actores, y por tanto, una dirección educativa eficaz debe incluir acciones sistemáticas para prevenir el malestar, promover la salud emocional, y fortalecer las capacidades del personal docente y estudiantil para afrontar los desafíos del contexto educativo (UNICEF et al., 2021).

Este modelo enfatiza la importancia de desarrollar entornos seguros, inclusivos, colaborativos y emocionalmente saludables. La gestión escolar debe adoptar estrategias de planificación y acción que integren objetivos concretos de protección emocional, participación activa, fortalecimiento del sentido de pertenencia, y acceso a redes de apoyo. Es decir, no basta con garantizar aprendizajes curriculares: es necesario diseñar escuelas donde el bienestar esté al centro de toda acción institucional.

Uno de los principales aportes de este modelo es la conceptualización del bienestar del docente como una condición estructural, no solo individual. La salud psicosocial no se limita a la capacidad de los docentes para autorregularse, sino que depende de factores institucionales como la carga laboral, el reconocimiento, la participación en decisiones, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el acceso a servicios de cuidado emocional. Por ello, se plantea que el liderazgo escolar debe ser proactivo, humanista y comprometido con la construcción de climas institucionales protectores.

Complementariamente, el enfoque del Programa de Docentes Noveles (2024) introduce una perspectiva historizada, comunitaria e interseccional de la salud mental, que amplía el análisis desde una mirada psicoeducativa. Esta propuesta sostiene que el bienestar psicosocial no puede abordarse desde un enfoque individualizante ni descontextualizado. Por el contrario, debe entenderse como resultado de condiciones sociales, históricas, culturales y económicas que configuran el entorno escolar, incluyendo experiencias colectivas de desigualdad, exclusión o violencia estructural.

Desde esta óptica, el centro escolar se convierte en una comunidad de aprendizaje donde todos sus miembros –docentes, estudiantes, familias, personal administrativo y comunidad local– tienen un rol en la construcción del bienestar colectivo. El liderazgo escolar, entonces, debe facilitar procesos de empoderamiento comunitario, fomentar relaciones democráticas, fortalecer redes interinstitucionales y promover prácticas de diálogo, escucha activa y participación crítica, tanto dentro como fuera del aula.

En este modelo, el docente es también un agente de cambio que, mediante su liderazgo pedagógico, puede fomentar la inteligencia emocional, la resiliencia comunitaria, y la eficacia colectiva. Esto implica desarrollar proyectos colaborativos, propiciar espacios de contención emocional, identificar riesgos psicosociales y transformar el aula en un espacio de seguridad afectiva. Las escuelas que integran estos principios no solo mejoran su gestión pedagógica, sino que también

construyen condiciones para una vida digna, emocionalmente saludable y socialmente justa.

Ambas propuestas convergen en una idea central: la salud mental y el bienestar docente no son tareas marginales, sino dimensiones estratégicas que deben incorporarse en el núcleo del modelo de gestión escolar. Por tanto, el modelo teórico asumido por esta investigación articula estas perspectivas para comprender la dirección estratégica como una herramienta que no solo planifica recursos y coordina acciones, sino que crea condiciones para que el cuerpo docente florezca profesional, emocional y socialmente, en coherencia con los principios de justicia, equidad y humanidad.

2.4.3 La salud psicosocial y la dirección estratégica escolar

Se evidencia que la dirección estratégica escolar no puede reducirse a una práctica de gestión administrativa, sino que debe concebirse como una herramienta transformadora, con incidencia directa tanto en la calidad educativa como en el bienestar psicosocial del personal docente. Esta doble dimensión resulta fundamental para instituciones como el Centro Escolar Meardi, que enfrenta desafíos vinculados con la mejora pedagógica, la sobrecarga laboral y la falta de atención institucional a la salud mental de sus docentes.

Los resultados del estudio realizado por Merino y Galdámez (2021) evidencian una ausencia sistemática de políticas públicas dirigidas al bienestar del personal docente en El Salvador durante el período 2009–2019. A pesar de algunos avances normativos en la garantía de derechos laborales, no se encontró un marco coherente ni sostenido que abordara de manera integral la salud física, emocional o social del magisterio salvadoreño. El estudio concluye que existe una desarticulación entre los objetivos pedagógicos del sistema educativo y las condiciones reales de trabajo de los docentes, situación que no solo compromete el bienestar del profesorado, sino también los aprendizajes de los estudiantes. Esta evidencia refuerza la necesidad de incorporar el cuidado psicosocial como eje estratégico de la gestión escolar en centros educativos como el Meardi.

Desde la perspectiva de organismos internacionales como la OMS, UNICEF y UNESCO (2021), una gestión educativa estratégica debe integrar pilares que favorezcan entornos saludables, seguros y emocionalmente sostenibles, reconociendo que el aprendizaje solo puede florecer donde existe bienestar. Este planteamiento se complementa con estudios realizados en el contexto salvadoreño que revelan la ausencia sistemática de políticas de salud docente, la precariedad de las condiciones laborales, y la desconexión entre el trabajo educativo y la atención integral al personal docente (Merino & Galdámez, 2021).

Es importante entender la salud del docente como una condición estructural, asociada a factores como la infraestructura, el clima organizacional, las relaciones laborales, la carga administrativa y el reconocimiento profesional. La ausencia de medidas institucionales claras en estos aspectos no solo deteriora el estado físico y emocional del profesorado, sino que también compromete la sostenibilidad del sistema educativo, afectando la motivación, el desempeño y la permanencia del personal docente.

En este sentido, se debe considerar la posibilidad de reconfigurar la práctica directiva para que esta actúe como un agente de cambio pedagógico y de cuidado institucional. Esto requiere una visión crítica y propositiva que reconozca el papel del liderazgo escolar no solo en el diseño y control de procesos, sino también en la generación de condiciones laborales dignas, prácticas de cuidado colectivo, y espacios de participación activa para los docentes.

La reflexión en un contexto específico, donde las tensiones entre los objetivos pedagógicos y las condiciones reales del trabajo docente son evidentes. Por ello, la dirección estratégica asumida desde un enfoque humanista y transformador puede convertirse en un catalizador de cambios profundos, que mejoren tanto las prácticas educativas como el bienestar emocional del personal docente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, utilizando el diseño de investigación-acción participativa, por ser el más adecuado para comprender e intervenir en los procesos organizacionales y pedagógicos que se desarrollan en el Centro Escolar Meardi, ubicado en el distrito de Berlín, Usulután. Este enfoque permitirá explorar a fondo la manera en que la dirección estratégica influye en el cambio pedagógico y en el bienestar psicosocial del personal docente, a partir de una interacción directa con los sujetos involucrados.

La investigación-acción se seleccionó por su carácter transformador y participativo. Este diseño metodológico favorecerá el trabajo colaborativo entre el investigador y la comunidad educativa, promoviendo espacios de reflexión conjunta, diagnóstico crítico y elaboración de propuestas contextualizadas. Dado que el propósito del estudio no es solo comprender un fenómeno, sino también contribuir a su mejora, se desarrollará una lógica de ciclos sucesivos de planificación, intervención y evaluación, propios de este enfoque.

Asimismo, se asume una perspectiva emancipadora y humanista, en la que la producción de conocimiento esté anclada en las voces de los docentes, directivos y actores educativos que viven cotidianamente los desafíos de la gestión institucional. Se buscará recuperar sus experiencias, percepciones y expectativas, en tanto fuentes válidas de saber pedagógico, organizativo y emocional. Esta elección metodológica se alinea con el compromiso de la Maestría en Administración de la Educación por promover una investigación ética, situada y orientada a la mejora de la calidad educativa y del clima institucional.

En suma, el enfoque cualitativo e investigación-acción permite no solo describir y analizar la práctica directiva en el Centro Escolar Meardi, sino también proponer alternativas viables para fortalecer la planificación estratégica, mejorar las condiciones de trabajo docente y fomentar una cultura institucional basada en el cuidado y la transformación colectiva.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de información, se utilizaron técnicas propias del enfoque cualitativo, las cuales permitirán captar la profundidad de las experiencias, percepciones y significados construidos por los actores educativos respecto al liderazgo directivo, el cambio pedagógico y el bienestar psicosocial. La elección de las técnicas estará determinada por su potencial para favorecer una comunicación abierta, reflexiva y contextualizada entre los participantes y el investigador.

Las principales técnicas empleadas han sido: entrevistas semiestructuradas, encuestas abiertas y grupos focales. Estas permitirán la triangulación de datos, aumentando así la validez interna de la información recogida y posibilitando una comprensión más holística del fenómeno investigado.

3.2.1.1 Entrevistas semiestructuradas

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a miembros del equipo directivo (director y subdirectores) y, si fuera pertinente, a otros actores con responsabilidades de liderazgo académico. Estas entrevistas buscarán explorar las prácticas de planificación estratégica implementadas, su impacto en la dinámica pedagógica del centro, y las acciones orientadas al cuidado del personal docente.

Las entrevistas serán diseñadas con base en los objetivos de la investigación y constarán de preguntas abiertas que facilitarán respuestas flexibles y profundas. Antes de su aplicación, serán sometidas a un proceso de validación por juicio de expertos, con el fin de garantizar su claridad, coherencia y pertinencia en relación con las dimensiones del estudio. Además, se realizará una prueba piloto en una institución educativa de características similares, para afinar los aspectos técnicos y comunicativos del instrumento.

3.2.1.2 Encuestas abiertas

Se aplicó una encuesta abierta a una muestra intencionada de docentes del Centro Escolar Meardi, con la finalidad de conocer su percepción sobre el clima organizacional, la carga laboral, la participación en los procesos de gestión, y su experiencia emocional en el desarrollo de su labor. La encuesta incluyó preguntas

abiertas y semiestructuradas que permite a los participantes expresar sus vivencias, identificar fortalezas y señalar áreas de mejora dentro de la institución.

Este instrumento es particularmente útil para incluir la voz de aquellos docentes que, por diversas razones, no puedan participar en las entrevistas o grupos focales. La encuesta fue revisada por expertos y se asegurará que el lenguaje sea accesible, claro y respetuoso de la realidad profesional del personal docente.

3.2.1.3 Grupos focales

Se desarrollan dos grupos focales, uno por jornada (matutina y vespertina), integrados por docentes seleccionados mediante un muestreo intencionado. Esta técnica permite fomentar un espacio de diálogo colectivo, donde los participantes reflexionen sobre la gestión institucional, el liderazgo pedagógico, el trabajo colaborativo y la afectación emocional que enfrentan en su día a día.

Los grupos focales se toman en cuenta medidas para garantizar un clima de respeto, confianza y confidencialidad. Estas sesiones también serán grabadas (previo consentimiento informado) para facilitar su posterior transcripción y análisis.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La planta docente está conformada por 48 docentes, de los cuales 47 tienen plaza oficial y uno es interino. Esta es la población total de estudio para las técnicas aplicables a docentes (encuesta y grupo focal).

3.2.2.1 Selección de muestra (para encuestas a docentes)

Como el estudio utiliza un enfoque cualitativo con herramientas mixtas (entrevistas, encuestas y grupos focales), la muestra para la encuesta es representativa pero no probabilística, de tipo intencionada o por conveniencia, y se calculó utilizando una fórmula básica de muestreo aleatorio simple para fines de referencia:

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (48 docentes)
- Z = valor Z para un nivel de confianza del 95% (1.96)
- p = probabilidad de éxito (0.5, para máxima variabilidad)
- $q = 1 - p$ (0.5)
- e = margen de error permitido (0.10 = 10%)

$$n = \frac{48 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.10)^2(48 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{48 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(0.01 \cdot 47) + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{48 \cdot 0.9604}{0.47 + 0.9301}$$

$$n = \frac{46.0992}{1.4304} \approx 32.2$$

Muestra estimada: 32 docentes

3.2.2.2 Distribución por técnica

Tabla 2. Distribución de muestra

TÉCNICA	TAMAÑO ESTIMADO	COMENTARIO
Encuesta	32 docentes	Repartidas en ambos turnos
Grupo Focal	6 docentes matutino 6 docentes vespertinos	
Entrevistas a Administrativos	3 directivos	1 Director 1 Subdirector matutino 1 Subdirector vespertino

Nota: Elaboración Propia, basado en la caracterización de la institución.

3.3 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos recolectados en esta investigación se lleva a cabo a través de un enfoque cualitativo interpretativo, siguiendo los principios de la teoría fundamentada y el análisis de contenido temático. Esta combinación metodológica permitirá identificar, organizar e interpretar patrones significativos a partir de los discursos, relatos y experiencias compartidas por los participantes, respetando siempre su contexto sociocultural y educativo.

La información obtenida a través de entrevistas, encuestas abiertas y grupos focales fue transcrita de manera literal, conservando el lenguaje, expresiones y tono utilizado por los sujetos. Esta fidelidad al relato será fundamental para garantizar la riqueza interpretativa y la validez de los resultados. Una vez transcrita, la información ha sido sometida a un proceso riguroso de codificación, que comprenderá varias etapas.

3.3.1 Codificación Abierta y Selectiva

En la codificación abierta, se examinaron los datos palabra por palabra y línea por línea, identificando conceptos clave, frases significativas y unidades de sentido. Estos códigos iniciales permitirán una exploración libre y sin preconcepciones de las ideas emergentes.

Finalmente, en la codificación selectiva, se establecieron las categorías centrales que sostienen la interpretación teórica de los hallazgos. Estas categorías son contrastadas con la teoría revisada en el Capítulo II, con el propósito de construir una narrativa analítica coherente que responda a los objetivos del estudio.

3.3.2 Triangulación y Matrices de Análisis

Para fortalecer la confiabilidad de los resultados, se aplica un proceso de triangulación metodológica, contrastando los datos obtenidos por las distintas técnicas (entrevistas, encuestas abiertas y grupos focales). Este cruce de fuentes permite validar los hallazgos y reducir el sesgo interpretativo.

Se utilizan matrices de análisis temático para organizar y sintetizar la información. Estas matrices permiten visualizar patrones comunes, diferencias relevantes y categorías emergentes, facilitando una comparación sistemática entre los diferentes actores participantes (directivos, docentes, grupos por jornada).

Además, se recurrió a herramientas de análisis cualitativo asistido por software Excel), para gestionar la información de manera más eficiente, sin perder el enfoque interpretativo.

3.3.2.1 Análisis de Categorías

Tabla 3. Análisis de Categorías.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	CÓDIGO	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO
Dirección Estratégica Institucional	Acciones planificadas por la dirección escolar para guiar y organizar el centro educativo hacia metas comunes.	DEI	Liderazgo participativo	LP
			Planificación institucional	PI
			Participación docente	PD
Cambio Pedagógico	Transformación de las prácticas docentes impulsada desde la gestión para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.	CP	Acompañamiento pedagógico	AP
			Innovación en el aula	IA
			Formación continua	FC
Salud Emocional Docente	Bienestar psicológico del docente, influido por el ambiente laboral, las relaciones y el apoyo institucional.	SED	Estrés laboral	EL
			Bienestar emocional	BE
			Apoyo institucional	AI

Mejora Institucional	Proceso participativo orientado a optimizar la gestión escolar y promover el bienestar de la comunidad educativa.	MI	Estrategias de bienestar	EB
			Liderazgo con enfoque humano	LEH
			Propuestas de cambio	PC

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos y Marco Teórico.

3.3.2.2 Análisis de Triangulación

Tabla 4. Triangulación de Categoría 1, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué estrategias de planificación institucional considera que han fortalecido los procesos pedagógicos?	¿Cómo se promueve la participación de la comunidad educativa?	¿Qué mecanismos utilizan para evaluar las estrategias de gestión implementadas?
Director	Identificar las acciones de liderazgo que favorecen la innovación pedagógica y la actualización docente.			
Subdirector Matutino				
Subdirector Vespertino				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 5. Triangulación de Categoría 2, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTE S	OBJETIVO	¿Cómo se relaciona la dirección institucional con el desarrollo profesional docente?	¿Qué iniciativas se han impulsado desde la dirección para innovar en las prácticas pedagógicas?
Director	Identificar prácticas docentes promovidas desde la gestión escolar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.		
Subdirector Matutino			
Subdirector Vespertino			

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 6. Triangulación de Categoría 3, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTE S	OBJETIVO	¿Cómo describiría el clima organizacional del centro?	¿Qué medidas se han tomado para apoyar el bienestar emocional de los docentes?	¿Cómo se abordan situaciones de estrés o agotamiento en el personal docente?
Director	Proponer estrategias que promuevan una			

Subdirector Matutino	gestión escolar centrada en el bienestar docente.			
Subdirector Vespertino				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 7. Triangulación de Categoría 4, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué aspectos considera prioritarios para fortalecer la gestión institucional?	¿Qué acciones serían necesarias para promover la salud emocional del personal?	¿Qué sugerencias propone para fortalecer la participación y cohesión docente?
Director	Mejorar la gestión escolar y promover el bienestar de la comunidad educativa.			
Subdirector Matutino				
Subdirector Vespertino				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 8. Triangulación de Categoría 1, Encuesta a Docentes.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Ha recibido formación o actualización pedagógica promovida por la dirección escolar?	¿Siente que existe apoyo de la dirección para innovar en su práctica docente?	¿Qué aspectos de su práctica pedagógica han mejorado gracias al acompañamiento institucional?
Docente 1	Identificar las acciones de liderazgo que favorecen la innovación pedagógica y la actualización docente.			
Docente 2				
...				
Docente 32				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 9. Triangulación de Categoría 2, Encuesta a Docentes.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Cómo calificaría el clima laboral en el centro escolar?	¿Ha experimentado situaciones de estrés o agotamiento laboral en los últimos seis meses?	¿La institución brinda algún tipo de apoyo emocional o psicológico al personal docente?
Docente 1	Reconocer los factores			

Docente 2	organizacional es que inciden en la salud psicosocial del personal docente.			
...				
Docente 32				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 10. Triangulación de Categoría 3, Encuesta a Docentes.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué medidas sugiere para fortalecer el bienestar emocional del personal docente?	¿Qué iniciativas podrían aplicarse para mejorar su motivación y desempeño profesional ?	¿Qué aspectos de la gestión escolar considera que deben mejorarse?
Docente 1	Proponer estrategias que promuevan una gestión escolar centrada en el bienestar docente.			
Docente 2				
...				
Docente 32				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 11. Triangulación de Categoría 1, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué tipo de acompañamiento o apoyo pedagógico han recibido por parte de la dirección?	¿Se han impulsado iniciativas de innovación o mejora en las prácticas docentes? ¿Cuáles?	¿Qué barreras o resistencias han identificado para cambiar o mejorar la enseñanza?
Respuesta 1	Identificar las acciones de liderazgo que favorecen la innovación pedagógica y la actualización docente.			
Respuesta 2				
Respuesta 3				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 12. Triangulación de Categoría 2, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Cómo perciben el ambiente emocional y relacional en el centro escolar?	¿Qué situaciones generan mayor estrés o carga emocional en su labor cotidiana?	¿Han sentido apoyo institucional en momentos de dificultad o desgaste profesional?
Respuesta 1	Reconocer los factores organizacionales que inciden			
Respuesta 2				

Respuesta 3	en la salud psicosocial del personal docente.			
--------------------	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

Tabla 13. Triangulación de Categoría 3, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué acciones institucionales creen que podrían implementarse para mejorar el bienestar docente?	¿Qué estrategias consideran efectivas para fortalecer la cohesión, motivación y salud emocional del equipo docente?	¿Qué tipo de liderazgo creen que necesita el centro escolar en este momento?
Respuesta 1	Proponer estrategias que promuevan una gestión escolar centrada en el bienestar docente.			
Respuesta 2				
Respuesta 3				

Nota. Elaboración propia, basado en los objetivos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio titulado “La Dirección Estratégica como Agente de Cambio Pedagógico y Promotor de la Salud Psicosocial en el Personal Docente, en el Centro Escolar Meardi, del Distrito de Berlín, Usulután”. Los resultados de este capítulo responden directamente a los objetivos del estudio, ya que buscan evidenciar cómo las estrategias de dirección estratégica inciden en el cambio pedagógico y en la salud psicosocial del personal docente. A partir de los datos obtenidos, se espera comprender el impacto de la gestión directiva en el clima laboral y en las prácticas pedagógicas, con el fin de proponer un modelo que fortalezca la administración escolar y el bienestar docente.

4.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS POR ANÁLISIS DOCUMENTAL

El propósito principal fue comprender cómo la gestión estratégica influye en los procesos pedagógicos y en el bienestar emocional del cuerpo docente. Para ello, se aplicaron tres instrumentos: entrevistas a directivos, encuestas a docentes y grupos focales, los cuales permitieron recopilar información relevante desde diferentes perspectivas.

El análisis de los datos se realiza con el apoyo de una matriz de triangulación que facilitó la identificación de convergencias y divergencias entre los hallazgos obtenidos. Este enfoque permite evaluar el grado de vinculación entre las prácticas de dirección estratégica y los cambios en las metodologías de enseñanza, así como su repercusión en la salud psicosocial del personal docente.

4.1.1 Dirección Estratégica Institucional

Esta categoría analiza cómo la dirección escolar lidera los procesos de planificación, gestión y evaluación dentro del centro educativo, articulando esfuerzos que orienten el desarrollo institucional hacia la mejora continua. Se considera fundamental para establecer metas claras, impulsar la toma de decisiones

participativas y fortalecer el clima organizacional. En este sentido, un liderazgo estratégico efectivo no solo organiza, sino que transforma, promoviendo la participación activa de toda la comunidad educativa (Sánchez Rodríguez, 2020). Además, la dirección estratégica permite diseñar procesos que integren la innovación y el bienestar docente como ejes del desarrollo institucional (UNESCO, 2021).

4.1.2 Cambio Pedagógico

Esta categoría se enfoca en los procesos de transformación en las prácticas de enseñanza y aprendizaje promovidos por los docentes y respaldados por la dirección institucional. Se vincula estrechamente con la formación continua y el acompañamiento pedagógico como estrategias para mejorar el desempeño docente (Ramírez y López, 2019). La implementación de innovaciones pedagógicas no debe verse como un esfuerzo individual, sino como una estrategia institucional que responda a las demandas actuales del entorno educativo (Cárcamo, 2022).

4.1.3 Salud Emocional Docente

Esta categoría aborda el bienestar emocional de los docentes, considerando factores como el estrés, agotamiento, relaciones interpersonales y apoyo institucional. En el marco teórico se destaca que el estado emocional del docente influye directamente en su desempeño y en el clima del aula. La sobrecarga laboral, la escasa valoración profesional y la falta de espacios para la salud mental constituyen factores de riesgo para el bienestar docente (UNESCO, 2021; Manes, 2004). Un entorno laboral saludable requiere estrategias de autocuidado y acompañamiento emocional que se integren a la cultura organizacional.

4.1.4 Mejora Institucional

La mejora institucional se entiende como el conjunto de acciones orientadas a elevar la calidad educativa a través de cambios sostenidos en la gestión, la cultura organizacional y las prácticas pedagógicas. Esta categoría destaca la importancia de promover condiciones laborales dignas, fortalecer el sentido de pertenencia y generar espacios para el desarrollo profesional y emocional del personal docente (Organización Mundial de la Salud, 2021). La mejora no solo depende de

infraestructura o recursos, sino del compromiso institucional con el bienestar y la participación activa de los actores educativos (Ministerio de Educación de El Salvador, 2023).

Los resultados obtenidos ofrecen una visión integral del contexto educativo, destacando la importancia de una gestión institucional orientada al cambio y al bienestar docente como base para la mejora continua del sistema educativo.

4.2 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de completar las entrevistas y cuestionarios con los participantes en esta investigación:

4.2.1 Triangulación de resultados

Tabla 14. Triangulación de Categoría 1, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué estrategias de planificación institucional considera que han fortalecido los procesos pedagógicos?	¿Cómo se promueve la participación de la comunidad educativa?	¿Qué mecanismos utilizan para evaluar las estrategias de gestión implementadas?
Director	Identificar las acciones de liderazgo que favorecen la innovación pedagógica y la actualización docente.	Podemos decir de la planificación mensual de los aprendizajes. Esa estrategia ha venido como a fortalecer ese proceso, si todo el mundo lo fomenta y lo hace. Porque es una planificación no a largo plazo, sino que es a mediano plazo, que se hace constantemente. Entonces, para mí esa planificación viene a fortalecer eso.	A través de reuniones en las que se involucra al estudiante, el docente y los padres de familias. Entonces, en esas actividades se involucra todo el conglomerado para que ellos participen de lo que está en la escuela. Por ejemplo, puede ser que se convoque por ciclos, en donde se convoca al alumno, al estudiante y al padre de familia. Hace poco tuvimos una, bueno hace poco, un mes, dos meses, cuando vino la actividad del payaso que vino.	Vaya, se hace la dinámica de visita al aula. Entonces, en esa actividad, que ya la comenzamos, por cierto, en el plantel 2 y el turno de expertismo, que ya lo inició don Nelson, el subdirector, entonces ya lo iniciamos. Entonces, para eso, dar un seguimiento es como la visita al aula, el acompañamiento al aula, para dar acompañamiento, para dar alineamientos, para dar directrices, para superar dificultades, si es que la hay. Entonces,

			Entonces, ahí se involucra al estudiante, docente y padre de familia en esas actividades. Entonces, en esas actividades se involucra al padre de familia para que se participe y haga parte, valga la cantidad de palabras, en esa actividad.	básicamente en la visita y el acompañamiento al aula.
Subdirector Matutino		Dentro de la estrategia de planificación profesional, institucional, es el esquema que actualmente se está llevando a nivel de centros escolares, en la que se nos está solicitando una planificación por mes. Nos está permitiendo a nosotros evaluar el desarrollo docente dentro de la parte didáctica y también dentro de la parte académica, y nos está permitiendo proponernos fechas a corto plazo y efectuar las correcciones necesarias para metas que no se alcanzan en los periodos programados, volver otra vez a replantearlas para tratar de alcanzar los objetivos obtenidos.	Al promover la participación de la comunidad educativa, implica el que nosotros tengamos una cercanía con padres de familia, con instituciones que se encuentran apoyando a los centros escolares dentro de nuestras comunidades, incluso tomando como una muy buena base los compañeros alumnos que se encuentran en el consejo estudiantil. Eso implica tener cercanía, variedad de recursos y hacer planteamientos y hacer abordajes de situaciones problemáticas de una manera conjunta, con diferentes ideologías, diferentes planteamientos y diferentes experiencias.	Los mecanismos de evaluación tienen que ver concretamente con la parte de la toma de objetivos a lo grande, y la evaluación de los mismos en corto plazo, concretamente eso.
Subdirector Vespertino		Bueno, el trabajo en los equipos docentes ha sido clave porque se comparte y se identifica las dificultades que se dan en el proceso. Hay ciertas cosas como el liderazgo	Se promueve mediante las actividades académicas que se van haciendo, dependiendo de las necesidades que ya están	Las estrategias, bueno, tendría falta hacer la visita al aula, pero una de las estrategias es la observación, el seguimiento del trabajo docente en

		pedagógico, los propósitos de las asignaturas que cada docente debe plantearse para poder obtener con éxito el aprendizaje.	planteadas en el plan escolar anual, para que así haya una interacción entre equipos docentes y también los estudiantes.	cuanto al rendimiento de los estudiantes. Con la planificación mensual se da como evidencia que necesidades surgen y que el equipo docente puede proponer unas medidas de acción.
--	--	---	--	---

ANÁLISIS: En el Centro Escolar Meardi, la Dirección Estratégica Institucional se manifiesta a través de un liderazgo participativo que promueve la toma de decisiones compartidas, fortaleciendo la cohesión entre directivos, docentes y comunidad educativa. Esta visión estratégica se complementa con una planificación institucional estructurada en ciclos mensuales, lo que permite ajustar objetivos, evaluar avances y responder con flexibilidad a los desafíos pedagógicos. Asimismo, se evidencia una participación activa del cuerpo docente, favorecida por espacios de diálogo, evaluación conjunta y trabajo colaborativo, lo que contribuye al diseño de estrategias pertinentes para la mejora continua del proceso educativo.

Los testimonios destacan un liderazgo colaborativo y cercano, donde la dirección promueve actividades integradoras con la participación de toda la comunidad educativa. La planificación mensual, flexible y de mediano plazo, facilita el seguimiento del proceso educativo, permite ajustes oportunos y mejora el rendimiento docente mediante una evaluación continua y colectiva.²

Tabla 15. Triangulación de Categoría 2, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Cómo se relaciona la dirección institucional con el desarrollo profesional docente?	¿Qué iniciativas se han impulsado desde la dirección para innovar en las prácticas pedagógicas?
Director	Identificar prácticas docentes promovidas desde la gestión escolar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.	Pues yo siento, en mi caso, sería una relación bastante armoniosa. No siento dificultades. Yo, al contrario, siento mucha empatía de parte de compañeros para mi persona. Creería que algunos de ellos, quizás con todos, lo sientan igual. Entonces, no veo ninguna dificultad. Yo siento que es una cordialidad, es una amabilidad, una cortesía, un buen trato que se está dando entre todos. Entonces, yo siento que se da un ambiente muy propicio	En ese aspecto, siempre con la planificación mensual de los aprendizajes. Si allí sí hacemos lo que se planifica, se hiciera algo bueno y mejoráramos en las prácticas pedagógicas activas. Entonces, en ese aspecto, esas planificaciones mensuales de los aprendizajes nos ayudarían a que nosotros innováramos. A que nosotros fuéramos creativos. Entonces, nosotros lo que hacemos es la disponibilidad de espacios, el acompañamiento. Entonces, en ese aspecto, uno le brinda la oportunidad para que eso sea creativo para todos los docentes.
Subdirector Matutino		La dirección se desarrolla de manera directa, tomando un protagonismo y tomando una cercanía con cada uno de los actores en los diferentes comités escolares	Bueno, de parte de la dirección es notorio que acá hay una apertura. De hecho, la actividad que está proponiendo señorita Stephanie en

		que se tienen organizados, llevando seguimientos, llevando ideas o acompañamientos a cada una de las situaciones que los diferentes comités van planteando.	referencia a matemáticas, es parte de la misma cercanía que la dirección tiene hacia el cuerpo docente, de poder apoyarles en diferentes actividades académicas, formativas, de desarrollo comunitario, de desarrollo social, de interacción social de las diferentes secciones. Siempre es la dirección que está al frente, el pendiente de ese tipo de actividades.
Subdirector Vespertino		Bueno, se relaciona en el sentido de que ahorita prácticamente estamos en el seguimiento de los procesos. Por ejemplo, tenemos que estar pendientes de los correos institucionales, también los memorándums que envían con respecto a las formaciones que están disponibles y que el docente pues tome a bien someterse al proceso de capacitación o de formación dependiendo de su disposición, de tiempo y de lo que necesita para poder culminar con éxito dicha formación.	Bueno, entre las iniciativas están, por ejemplo, la aplicación de los proyectos, proyectos como el de robótica educativa, también está el de huertos escolares, en los cuales el docente puede poner en práctica parte del conocimiento que tiene, pero así también compartir con iguales sus experiencias. Ahorita también con los docentes de DAI que su estrategia que ellos tienen en su plan también quieren reforzar la formación docente. Hasta el momento pues estamos todavía en proceso de la planificación

			de las actividades que ellos van a realiza.
--	--	--	---

ANÁLISIS: se identifica una gestión directiva centrada en el acompañamiento pedagógico constante, que promueve la transformación de las prácticas docentes. Los actores entrevistados destacan un entorno de trabajo colaborativo, facilitado por la planificación mensual y la apertura institucional hacia la innovación en el aula. Entre las iniciativas impulsadas desde la dirección se encuentran proyectos como la robótica educativa y los huertos escolares, que fortalecen la creatividad y el trabajo interdisciplinario del personal docente. Asimismo, se resalta el compromiso institucional con la formación continua, mediante la gestión de procesos de capacitación pertinentes a las necesidades y tiempos del profesorado. Todo esto evidencia un liderazgo que propicia el desarrollo profesional y promueve activamente la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje en la comunidad educativa.

Tabla 16. Triangulación de Categoría 3, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Cómo describiría el clima organizacional del centro?	¿Qué medidas se han tomado para apoyar el bienestar emocional de los docentes?	¿Cómo se abordan situaciones de estrés o agotamiento en el personal docente?
Director	Proponer estrategias que promuevan una gestión escolar centrada en el bienestar docente.	Yo siento que estamos bien organizados. Los comités, los equipos dinamizadores que son los que le dan la vida a la institución. Entonces, yo siento que, en ese aspecto, la organización yo la siento bien. Tenemos los coordinadores de ciclo, el subdirector, el director que está en cada plantel. La dirección que se mantiene acá. Entonces, la organización yo la siento que tenemos una de las organizaciones un poquito mejores a nivel de zona	Bueno, en ese aspecto, lo que tratamos es involucrarnos cuando se da una asamblea general de padres de familia y se traen profesionales para que vengan a impartir la temática. Cuando se convoca para la asamblea general de padres de familia o de ciclo, talleres, pues la invitación es para todos. Debería todo el personal docente estar participando en la actividad que se da ahí. Entonces, en ese aspecto, nosotros tratamos como dirección, como administración de que todos se involucren en esas	Bueno, en ese aspecto, como para identificar a una persona, a un compañero que ande con estrés, agotamiento. Tal vez el agotamiento se puede notar en el rostro, pero el estrés casi que es un poco difícil de demostrar, porque son aspectos más físicos que uno siente. Pero lo que puede ser una de esas palabras, por ejemplo, yo cuando veo a un compañero que lo veo muy ansioso, yo le digo, mire compañero, trate palabras de autocontrol, que se controle y que tome las cosas con tranquilidad para que pueda él superar ese momento de estrés y de agotamiento que

			actividades temáticas que son como un aspecto de ayuda al docente en el aspecto emocional y en el aspecto personal.	pueda tener. Entonces la recomendación, hace poco platicando con uno, es bueno de vez en cuando levantarse del escritorio y darse una vueltecita, engañarse por acá, para agotar un poco la presión que uno está teniendo. Esas recomendaciones se las doy. Por ejemplo, hace poco estuvimos platicando de eso con un grupo de compañeros. La gente viene a ese pasillo. Estas serían una de las recomendaciones que yo puedo dar
Subdirector Matutino		El clima organizacional está estructurado prácticamente desde la base del centro escolar Meardi. Al efectuar el proceso de fusión se ha visto la necesidad de poder agregar diferentes miembros o compañeros docentes a los diferentes grupos y se ha visto una variante en la dinámica en la cual	A mí de manera particular me gusta la armonía que se encuentra en este centro escolar, desde compartir algo sencillo como una comida o una pequeña felicitación en redes sociales, eso ayuda a armonizar, ayuda a generar cercanía, no	Dentro de las situaciones de estrés y agotamiento del personal docente, hay diferentes estrategias. Una consiste en sectorizar, se hace una especie de sectorización en los diferentes niveles, por ejemplo, primaria vive en la realidad, segundo

		se venían moviendo. Para el presente año es todavía una fase de acomodamiento, pero es notorio de que en algunas de las áreas se ha enriquecido con la experiencia que se ha tomado de otros compañeros docentes que se nos incorporan a la planta.	solamente caer en la monotonía de la parte laboral, sino también en la parte emocional y eso lógicamente se ve reflejado hacia el trato que se tiene hacia los alumnos.	ciclo, otra y tercer ciclo también es diferente. Entonces es una situación que no puede mezclarse, sino que tiene que verse de manera individual, porque cada docente presenta una situación diferente, de acuerdo a las necesidades que los chicos transmiten, o que de manera involuntaria impregnan en la personalidad o en el carácter del docente. Se ve la necesidad de efectuar ese proceso escalonado, lógicamente va a la contraparte el poder generar una interacción, porque tampoco se pueden ver como hechos separados, sino que también tiene que unirse al personal docente. Proponer actividades o desarrollar actividades en las cuales todos se vean
--	--	--	--	---

				involucrados y nos permita interactuar para forzar y reforzar los lazos de amistad, tanto personales como laborales.
Subdirector Vespertino		Pues para mi bien sería eficiente porque hay una comunicación entre el equipo directivo y el personal docente. Todas las necesidades que se van dando pues se tratan de ir cubriendo y tratando también de brindar herramientas que le facilite al docente el registro de su trabajo.	Pues hasta el momento solo se han hecho unos formularios para indagar algunas situaciones socioemocionales y hay que hacer hincapié en dar seguimiento porque tenemos acompañamiento digamos del personal que viene a monitorear el desarrollo socioemocional, pero hace falta hacer más actividades que ayuden a este desarrollo.	Bueno, se abordan de forma directa. El personal docente que se ve afectado por X o Y situación, se le da apertura a que pueda comunicarlo y al mismo tiempo tratar de brindarle un apoyo de manera que si es necesario que él acuda a un centro de salud pues lo haga. También monitorear el entorno, qué es lo que está afectando que el docente le esté sucediendo tal o cual situación

ANÁLISIS: Se evidencian elementos que inciden directamente los testimonios recabados revelan que el equipo directivo reconoce la importancia del acompañamiento emocional del docente, pero se identifican limitaciones en la implementación de acciones concretas. Las prácticas actuales incluyen diversas actividades. Sin embargo, se destaca la

necesidad de estructurar de forma más formal estrategias institucionales que respondan a las distintas realidades emocionales del profesorado. Además, la armonía en las relaciones laborales y la comunicación entre directivos y docentes son señaladas como factores que contribuyen positivamente al entorno laboral, aunque aún persiste el reto de fortalecer estas dinámicas con intervenciones más planificadas.

Tabla 17. Triangulación de Categoría 4, Entrevista a Directivos.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué aspectos considera prioritarios para fortalecer la gestión institucional?	¿Qué acciones serían necesarias para promover la salud emocional del personal?	¿Qué sugerencias propone para fortalecer la participación y cohesión docente?
Director	Mejorar la gestión escolar y promover el bienestar de la comunidad educativa.	Bueno, quizás el aspecto, puede ser el aspecto de gestión, pero el aspecto de gestión activa. Porque está el equipo dinamizador de gestión, pero ese equipo dinamizador de gestión como que está un poquito apagadito. Sería como darle más vida a ese equipo dinamizador para que ese equipo sea más activo en el aspecto de la gestión. Aunque eso está un poco complicado con los lineamientos que al menos la departamental ha dado de no solicitar mucho en el aspecto material para las escuelas. Tal vez se pueden gestionar aspectos como que hay que echar listas en el área de psicología, pero en otros	Bueno, yo creo que una acción debería ser, por ejemplo, buscar profesionales que vengan a hablar de temáticas especiales. No está de más, de vez en cuando, si las condiciones y el tiempo nos permite, una salidita sin que sea cerquita por ahí. De vez en cuando hay un cafecito y un conviven que sea por ciclo o por un compañero. Debería ser, en la medida que se pueda, porque ahora los lineamientos que están mandando es perder la menos gracias que es	Quizás sería uno de los aspectos, una forma es la convivencia. Entre más se convive, más se comparte, más se comprende, más se tolera uno. Entonces para mí sería el aspecto de convivencia, pero más llegar a lo mismo, porque esos puntos de convivir los está limitando el ministerio. No hay espacio para ese momento porque el ministerio lo que está priorizando es las clases. Las clases y no pérdidas de clases. Pero para mí, para fomentar eso es la convivencia, la relación entre todos.

		aspectos como que estamos limitados porque el mismo ministerio lo va a prohibir.	posible. Pero para mí sería una de las dos, tres opciones que podrían dar.	
Subdirector Matutino		Dentro de los aspectos prioritarios, bueno, necesitamos mantener una muy buena comunicación, formar lazos de amistad y de sinceridad, tanto laboral como personal. Necesitamos reforzar la parte educativa, en la cual cada uno, como ya se ha manifestado, presenta diferentes necesidades, y al verse al docente apoyado o cubierto con algunas pequeñas necesidades que tenga, cambia enormemente el entorno de trabajo	Dentro de las acciones que se vuelven necesarias, podríamos decir convivios, convivios, pueden ser excursiones, incluso desarrollar pequeñas actividades aquí dentro del centro escolar, deportivas, por ejemplo, tenemos lo del día del alumno, un equipo docente, va a ser bueno ver a los compañeros corriendo	Dentro de esto, buscar diferentes actividades, buscar diferentes actividades, y es claro que el personal docente tiene diferentes edades, entonces todos vamos con actividades escalonadas a nuestra edad, unos prefieren correr, otros prefieren gritar, unos prefieren actividades más pasivas, unos prefieren salir, unos comer, entonces hacer dentro de la medida de lo posible una diversidad de actividades que permitan mejorar el clima laboral.
Subdirector Vespertino		Bueno, sería uno la comunicación, dos podría ser la gestión de recursos que el docente necesite y tres podría ser el seguimiento o	Tendrían que hacerse talleres de convivencia, talleres donde el docente pues exprese o pueda identificar sus emociones	Una es los convivios, los convivios docentes en las actividades. Hay situaciones en las cuales el mismo trabajo institucional integra a varios

		acompañamiento a los procesos que realiza	porque a veces nos limitamos a algunas emociones, pero hay una variedad en la cual el docente no sabe cómo catalogar lo que le está pasando o lo que siente. A veces con una reflexión se dan en las reuniones (pero no abarca todo el trabajo que se debe hacer	grupos y eso significa que hay una convivencia. Se conoce la forma de trabajo, el apoyo que pueden brindarse unos a otros, más con la integración de dos personales docentes en los cuales cada uno tiene su estilo de trabajo pero que al unificarse da buenos resultados.
--	--	--	--	--

ANÁLISIS: Según los testimonios del equipo directivo del Centro Escolar Meardi, se destacan tres ejes clave para la mejora institucional: estrategias de bienestar, liderazgo con enfoque humano y propuestas de cambio. Se plantea la necesidad de fortalecer la gestión mediante un equipo dinamizador más activo, capaz de ejecutar iniciativas a pesar de las restricciones del Ministerio de Educación. Entre las estrategias de bienestar, resaltan actividades sencillas como convivencias o cafés compartidos, que fortalecen el clima laboral. Además, se valora un liderazgo empático y comunicativo, que fomente la confianza y atienda tanto las necesidades personales como profesionales del cuerpo docente.

Tabla 18. Triangulación de Categoría 1, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Cómo describen la forma en que se toman decisiones importantes en el centro escolar?	¿Sienten que su voz es tomada en cuenta en los procesos de planificación institucional?	¿Qué prácticas de liderazgo consideran que han favorecido el trabajo colectivo o el desarrollo institucional?
Respuesta 1	Identificar las acciones de liderazgo que favorecen la innovación pedagógica y la actualización docente.	Bueno, yo soy nueva aquí, pero he visualizado que la mayor parte de veces nos toman en cuenta para tomar decisiones y son decisiones que son para el bien del aprendizaje de los alumnos y de la labor docente de nosotros. También el ambiente psicosocial a mí me parece excelente. Tengo apenas 6 meses de estar aquí y me siento bien, como que aquí he estado un montón de tiempo. Y también pienso que los cambios son importantes porque la sociedad y más que todo la educación como parte de la superestructura es dialéctica, es decir, es cambiante.	Porque pues algunas veces a nosotros nos piden que llenemos algún instrumento y todos llenamos el mismo instrumento. Y a la hora llegada, pues vemos que hay otras cosas. Claro, lo que yo hice con mi instrumento tal vez sirva como una guía, pero no en ningún momento es radical tomando las decisiones que yo he dado.	Dentro de las prácticas que tenemos es el cooperativismo, que algunas veces se da y otras veces no se da. Porque en una institución debe existir mucho el cooperativismo. ¿Y en qué consiste el cooperativismo? Que, si yo tengo una necesidad o una emergencia, pues tiene que haber alguien que me tiene que ayudar en esa necesidad (que yo presento en este momento. ¿Y qué tipo de necesidad puede ser? Una necesidad educativa.

		Y se toman decisiones pertinentes a lo que sucede aquí en el centro escolar		
Respuesta 2		Pues algunas veces no hacen partícipe de las decisiones que se van a tomar a nivel de dirección y otras veces pues son impuestas. El ambiente social, pues se puede decir que existen diferentes grupos.	Para mí, yo como maestra especialista en lenguaje y literatura, yo trabajo diferente. Planifico diferente porque para mí ya viene la planificación que voy a usar (y es una planificación flexible. Yo hablé con los jefes y les mostré mi planificación a don Elton y a don Tomás y ellos estuvieron de acuerdo. Yo trabajo diferente, pero sí pienso que la planificación debe ser real. Debemos de tomar en cuenta las necesidades e intereses de nuestros educandos.	-En mi caso yo diría que yo para todos y todos para mí. ¿Por qué? Porque debemos de ser solidarios, como dijo la compañera, ayudarnos unos con otros. No porque vemos que un compañero tiene un problema lo vamos a dejar solo. Cómo grupo debemos de estar unidos y también debemos de ser empáticos. Es ponernos en los zapatos de los demás
Respuesta 3		A menudo, se intenta tomar decisiones, hacer distribuciones de	Si, se abren espacios para poder escuchar la variedad de opiniones, permitiéndonos	Una manera en que se demuestra una buena línea de liderazgo es donde se da la

		manera equitativas, o de forma aleatorias.	participar de forma activa en la solución de problemas.	apertura de espacios dados al diálogo y la escucha activa, la delegación equitativa de responsabilidades y sobre todo la forma en que se fomenta la formación continua de docentes.
Respuesta 4		En cierto sentido, buena.	En ocasiones si, por la planificación del nuevo formato.	Una seria, tomar en cuenta la opinión de los involucrados en el proceso
Respuesta 5		La describo acertada, porque es una forma democrática, donde pues es algo así pues donde todos participamos. Yo lo considero muy adecuada	Algunas veces. Otras veces posiblemente las ideas sean mejores que las mías, y entonces yo acepto que puedan emplearse mejor las decisiones, u opiniones, y si son mejores pues tranquilo, y si no, pues la verdad es que como es algo concentrado, lo acepto	En cierto sentido, la unión Bueno, el liderazgo administrativo yo lo veo bien, aunque no en todo pues los administradores son acertados, pero en la mayoría de los casos sí se ha fortalecido. En el caso de la comunicación que tenemos hoy a través de las redes, y también el espacio que nos dan a nosotros para poder implementar lo que son los planes de trabajo, y la libertad que tenemos ahora para

				poder expresarnos con todo el mundo.
Respuesta 6		En una parte son participativas, democráticas.	Sí, porque me apegó a ley	La participación a través de los ciclos.
Respuesta 7		Lamentable y honestamente, no se toman de una manera democrática, por decirlo así, sino que aquí las decisiones se toman por afinidad.	Pues allí quizás, tal vez, porque acuérdense que cada uno planifica su alivio y albedrío, lo que le conviene, lo que observa, lo que necesita, lo que vive en su habla, entonces allí sí creo que sí, porque cada uno es individual en su forma	Bueno, allí sí, él es explícito y es honesto y es apegado a esas cosas, porque cuando él da una reunión, él sí apegó a todo, él sí apegó, él no es de esos que nadie te dice una cosa, hagamos esto, él sí apegó, yo creo que ahí está bien.
Respuesta 8		Lo considero aceptable	Cuando trabajamos en equipo con los compañeros, bueno.	La organización de comités. Como la organización de equipos dinamizadores
Respuesta 9		En su mayoría de veces se hacen distribuciones de acuerdo con los grupos dinamizadoras o comités.	No, solamente se dan las directrices de los que se va a realizar a los diferentes grupos de trabajos, ya sean por ciclo, o por asignación de grupos de trabajo.	En la delegación equitativa de responsabilidades y de actividades.

			En algunas ocasiones se da espacio de dar opiniones, algunas son escuchadas y tomadas en cuenta, pero otra no	
Respuesta 10		Regularmente. A veces se necesita mejorar para las decisiones importantes. Analizarla mejor y poner en marcha.	No, se dan sugerencias y no son tomadas para las decisiones.	No se ha realizado de manera colectiva, se ha trabajado de manera individual en planificaciones.

ANÁLISIS: Los testimonios recopilados en el grupo focal reflejan una percepción diversa sobre la toma de decisiones en el Centro Escolar Meardi. Algunos docentes mencionan que las decisiones suelen ser participativas y democráticas, y que se sienten incluidos en los procesos. Sin embargo, otros destacan que en varias ocasiones las decisiones se toman de manera unilateral o por afinidad, sin considerar suficientemente las opiniones del colectivo docente.

En cuanto a la planificación institucional, se reconocen avances en cuanto al uso de planificaciones flexibles que responden a las necesidades del estudiantado. Aun así, varios participantes señalaron que la planificación sigue siendo un proceso más individual que colectivo, con escasa coordinación entre ciclos o equipos.

Respecto a la participación docente, se evidencian prácticas cooperativas, como el trabajo en comités y equipos dinamizadores. No obstante, también se señala la necesidad de fortalecer el trabajo en

equipo, la solidaridad y el sentido de pertenencia institucional. Se resalta como buena práctica la delegación equitativa de responsabilidades y la apertura al diálogo y la escucha activa por parte del liderazgo escolar.

Tabla 19. Triangulación de Categoría 2, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué tipo de acompañamiento o apoyo pedagógico han recibido por parte de la dirección?	¿Se han impulsado iniciativas de innovación o mejora en las prácticas docentes? ¿Cuáles?	¿Qué barreras o resistencias han identificado para cambiar o mejorar la enseñanza?
Respuesta 1	Identificar prácticas docentes promovidas desde la gestión escolar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.	Pues el tipo de acompañamiento, digamos, es cuando nos reunimos para unas capacitaciones y que nos da el insumo o nos da el link con el que nosotros vamos a trabajar. Ese es el tipo de acompañamiento en el que ellos han trabajado, facilitándonos el link para poder trabajar.	Sí, las que se acabaron de recibir los tres días de capacitación. Pues fueron muy bonitas. Más que todo cuando yo trabajo todo el día. Más que todo las que recibí en la tarde. Las separatas que a mí me dieron sobre escuelas innovadoras o una nueva escuela.	La barrera es que muchas veces no están los insumos necesarios. Digamos, yo trabajo con la materia de ciencias. Para poder enseñar, digamos, lo que son las sustancias inorgánicas y las sustancias químicas. Yo enseñaría mejor si hubiese un laboratorio. O si hubiese pues, digamos, el retroproyector existe. Pero muchas veces no está al alcance de uno.

Respuesta 2		La barrera es que muchas veces no están los insumos necesarios. Digamos, yo trabajo con la materia de ciencias. Para poder enseñar, digamos, lo que son las sustancias inorgánicas y las sustancias químicas. Yo enseñaría mejor si hubiese un laboratorio. O si hubiese pues, digamos, el retroproyector existe. Pero muchas veces no está al alcance de uno.	La barrera es que muchas veces no están los insumos necesarios. Digamos, yo trabajo con la materia de ciencias. Para poder enseñar, digamos, lo que son las sustancias inorgánicas y las sustancias químicas. Yo enseñaría mejor si hubiese un laboratorio. O si hubiese pues, digamos, el retroproyector existe. Pero muchas veces no está al alcance de uno.	Para mí, con respecto a mi materia, yo siento que todavía nos falta mucho. Lo primero que tenemos que hacer es que la plataforma de Fiction Express funcione al cien por ciento. Pero tenemos un problema. Que el ministerio sí está colaborando. Nos ha dado un número para darle las contraseñas a los alumnos. Pero a veces, cuando probamos, no pueden entrar. Entonces, esa es una brecha. Para que el lenguaje no se desarrolle adecuadamente. Y a veces también, nosotros como maestros nos acomodamos.
Respuesta 3		La forma en la que los docentes recibimos observaciones y sugerencias constructivas para mejorar el desarrollo integral de las clases.	Si, el uso de tecnología en el aula para el desarrollo de diferentes disciplinas, la apertura de talleres y equipos que incentivan al buen uso	La poca comunicación entre docentes es un factor que limita el buen desarrollo de un ambiente laboral, afectando de forma indirecta al estudiante. Un factor muy

			de la tecnología, por ejemplo, el grupo robótica	importante es la resistencia al cambio, a la innovación por parte de algunos docentes, en su mayoría de veces pasa por la negación a la formación constante, o al desconocimiento de los beneficios que pueden traer ciertos cambios.
Respuesta 4		- Cuando se hacen las correcciones u observaciones que hacen	En general, el uso de las TIC	Falta de apoyo
Respuesta 5		Bueno, en lo concerniente a lo digital sí he recibido porque hay cosas que yo las desconocía, y ahora las empleo. Con respecto al apoyo, así también con la información que nos tienen al tanto de todo lo que se da en el Ministerio de Educación, y nos damos cuenta y lo desarrollamos	Bueno, en cuanto a la innovación, pues la verdad es que lo más innovado es eso, los programas que vienen por internet, las investigaciones que se hacen más favorables, pero aparte de eso no veo otras innovaciones, más las que uno en el aula se inventa, las que uno hace para que los alumnos puedan aprender.	Quizás siempre sean las mismas. La barrera uno, los maestros no podemos decir que no cometemos errores, como no, porque a veces decimos el pueblo es parte de la familia, pero los maestros no nos vemos que es lo que nosotros hacemos, a veces no somos investigadores, nosotros nos acomodamos, no le damos el valor a la enseñanza que debíamos de

				tener, aunque yo no digo que todos los maestros, porque hay muchos maestros que se son entregados, pero hablando ya de las otras barreras, son los problemas sociales que están enfrentando las familias, o también los problemas que tienen las familias, donde los alumnos no pueden desarrollarse adecuadamente como sea, porque los padres no están allí pendientes de ellos. Cuando los padres se separan, la integración familiar afecta bastante, una falta de vivienda y una alimentación adecuadas que los chicos no tienen, entonces son barreras que impiden que la enseñanza sea palpable, sea buena.
Respuesta 6		-Se nos ha dado por decirlo así un poquito material, acceso al equipo tecnológico, papelería	El uso del método participativo, el multimodal	En el caso de la tecnología, que es lo que está de moda, muchos padres de familia

				ponen que no tiene internet. En el caso de los alumnos, el aparato no sirve y algunos docentes que se resisten al cambio.
Respuesta 7		Mire, fíjese de que honestamente él tiene muchas cargas, yo lo entiendo, si nosotros como docentes que a las dos agarramos las maletas y salimos, los sentimos y él máximo hoy con dos escuelas, pues yo siento que él lo está haciendo bien, porque para yo entenderla a usted tengo que ponerme en sus zapatos, porque no es lo mismo que usted me diga, me duele el estómago a que yo la oiga, pues usted la del dolor, yo no lo siento, entonces él es el de la carga. en cierta manera, verdad, no en todo, en cierta manera, por lo menos ahí le da su plumón, le da su lápiz, le da su lapicera, no vamos a matarlo tanto.	Sí, por ejemplo, ahorita la que tenemos de la pausa pedagógica y antes de esa, bueno, yo en mi casa como pues a mí me gusta hacer cositas, por ejemplo, he estado con los niños para que se aprendan las tablas inventando canciones y en las canciones meter las tablas y cositas así, siento yo que yo de mi parte, y ahorita pues con la pausa pedagógica pues algo nos vinieron a despertar, aunque sí lo estábamos haciendo.	Allí hay muchas, por ejemplo, la muy importante es que los padres no colaboren y esa es una realidad. Usted aquí se descuercuera, quedas sin galillos, como decimos, y los papás tranquilos, los hipotes, los niños, peor. Entonces, la inasistencia también y otra que afecta son los problemas de salud, los niños se enferman constantemente.

Respuesta 8		Pues, como, por ejemplo, la entrega de documentos para que podamos estar al día con lo que se nos dice. La información que se nos da a través del grupo de WhatsApp. La información que se nos da a través de reuniones de personal docente.	Cuando dices si se ha impulsado, ¿se refiere a las mías o por parte de la administración del centro escolar? Administración del centro escolar. Pues, considero que sí, en el sentido de que se nos está hablando cada mes de lo que son la planificación de los aprendizajes. Y ahí se nos pide que implementemos estrategias.	Cuando se refiere barreras como, por ejemplo, situaciones que yo considero que afectan a la forma de que yo pueda enseñar o realizar mi labor Considero que en ese sentido quizás una de las barreras que siento yo es el que tengamos muchas aulas juntas. O sea, que nos estén dando muchas aulas a cada maestro. Como, por ejemplo, tengo cinco aulas, cinco grados que atender. Considero que esa es una barrera porque no puedo mejorar mi práctica pedagógica con tanto grado. Y el montón de alumnos.
Respuesta 9		En las observaciones dadas para mejora de la práctica docente y en sugerencias	El uso de las TIC en la enseñanza-aprendizaje	En realidad, podría mencionar varias barreras, la poca capacitación en uso del tic por algunos, la falta de empatía, la poca comunicación entre algunos compañeros, el

				desinterés de algunos en apoyar las actividades curriculares, y sobre todo el ambiente laboral
Respuesta 10		Ningún tipo de acompañamiento. No hay un seguimiento de aula	Sí, por ejemplo, las TIC	Falta de recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje.

ANÁLISIS: Los participantes describen un acompañamiento institucional limitado, que consiste principalmente en la entrega de recursos digitales y orientación general mediante reuniones o grupos de mensajería. Algunos docentes valoran positivamente las capacitaciones recientes, mientras que otros señalan la ausencia de seguimiento directo en el aula. Se destaca una percepción de apoyo más informativo que pedagógico, con escaso acompañamiento práctico para la mejora didáctica.

Innovación en la práctica docente: Se reconoce el impulso de algunas iniciativas innovadoras, como la robótica educativa y el uso de plataformas digitales. No obstante, muchos docentes afirman que gran parte de la innovación depende de su creatividad personal y no de una estrategia institucional sostenida. Las estrategias más utilizadas incluyen el uso de TIC, actividades multimodales y metodologías participativas, aunque con énfasis desigual según el docente y su formación previa.

Barreras para el cambio pedagógico: Las principales limitaciones señaladas son la falta de recursos didácticos (como laboratorios y acceso tecnológico), la sobrecarga laboral, y la escasa formación continua. También se identifican factores como la resistencia al cambio entre docentes, la desmotivación, problemas familiares del alumnado y la poca

colaboración de los padres. Todo esto influye negativamente en la capacidad de implementar mejoras en las prácticas pedagógicas.

Tabla 20. Triangulación de Categoría 3, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Cómo perciben el ambiente emocional y relacional en el centro escolar?	¿Qué situaciones generan mayor estrés o carga emocional en su labor cotidiana?	¿Han sentido apoyo institucional en momentos de dificultad o desgaste profesional?
Respuesta 1	Proponer estrategias que promuevan una gestión escolar centrada en el bienestar docente.	- Pues, como lo dije en la pregunta número dos, el ambiente socioemocional, pues, debería de mejorar un poquito. Porque no deberían de existir, pues, compadrazgos. En una institución, se trabaja bajo de una dirección. Yo soy docente dos en administración escolar. Y a mí me enseñaron que los compadrazgos no deben de existir ahí.	La situación que genera mayor estrés es que me manden trabajo a las ocho de la noche, que tengo que contestar. Esa ya no es la contesta porque es lo mismo.	No. No me ha sentido el mayor apoyo. Porque, pues, fíjese que yo comencé con la materia de ciencias sin ser especialista en ciencias. Sino que yo soy especialista en lenguaje y matemáticas y, pues, lo que me ha tocado es leer y leer y leer y leer. Informarme, informarme, informarme, informarme.
Respuesta 2		Bueno, como toda realidad, el ser humano es imperfecto. Y en	Lo mismo	Bueno, en mi caso, buenas tardes. Yo trabajé diez años

		cualquier centro de trabajo, siempre se da el compadrazgo. ¿Verdad? Aunque nosotros digamos, no, no se va a dar, siempre se da.		impartiendo todas las materias, a excepción de inglés. Pero es una experiencia tan bonita. ¿Por qué? Porque en la vida todo sirve. Yo tengo tres ciclos de doctorado en química y farmacia. Por cuestiones de la vida no terminé mi carrera, pero todo me ha servido. Entonces, yo me sentía satisfecha de dar todas las materias, solo inglés, si no tuve valor. Ya solo tres preguntitas y terminamos.
Respuesta 3		Se perciben ciertos desafíos como las áreas limitadas de convivencia, o la poca comunicación entre docentes de turnos diferentes o en ocasiones errónea forma de abordar los desacuerdos. A pesar de todo, en su mayoría se busca mantener un ambiente respetuoso	La cantidad de alumnos, actividades curriculares dentro del centro escolar y la carga laboral	En muchos casos se recibe apoyo institucional, sobre todo al escuchar, y aportar ayuda en la solución de problemas, de forma estructurada y específica.

Respuesta 4		Bueno, pero no excelente	No hay una planificación previa en pedir información o documentación.	Si, en algún sentido si.
Respuesta 5		Francamente, en lo personal, yo pues trato de hablar con todo el mundo, pero si se notan algunas cuestiones, roces, o que hay grupos aparte, hay, existe eso, siempre hay quienes tratan de ver a otro de menos, tratan de sentirse superiores a los demás, y lo cual no debería ser así, pero ahí también se ven favoritismos, como me decía un compañero maestro, al clavo más recto al que le pega más, y al clavo que está apando no se le hace hincapié, y ya vemos maestros que somos haraganes, no trabajamos como deberíamos de ser, y el bueno es el que le friega, pero eso así es	Bueno, realmente, hay tantas cosas que se dan, y francamente eso de tanto papeleo que piden y que hay que tener al día, para venir a dar lo mismo, también tenemos esto que ahora nos han implementado, el caso de la hora, de la hora que están poniendo ya, que nos pusieron una máquina ahí, no digo que está malo, el asunto es que hemos sentido la diferencia nosotros, otro que genera estrés, pues son cosas que tal vez no tienen nada que ver con el trabajo, pero si a veces el clima que estamos ahora, estos grandes calores, cosas que nos molestan, y por otra parte incomprensión de los	Sí, sí lo he tenido, porque lo que es, hay que decirlo, yo a veces he acudido a alguna situación que tengo y he tenido apoyo de parte, de la dirección, aunque han pasado algunas cositas así que no me han parecido, pero ya pasaron, pero sí he sentido apoyo aunque poco, pero hasta cierto punto puedo decir que si

			padres de familia con los maestros.	
Respuesta 6		Pues dividido 50-50.	La cantidad de alumnos asignados por grado y sección.	Pocas veces.
Respuesta 7		Un caos, un caos, un caos, sin palabras, un caos, porque si yo empiezo, no termino, y usted entiende cómo está la cosa. Aquí, por más que usted le despedace, y deje una nalga por allá y la otra nalga abajo, no la va a poder juntar, porque aquí está duro eso, y sin motivos pues, porque está bien cuando usted fuera una persona berrinchuda, malcriada, ociosa, pero aunque usted ande haciendo las cosas con amor y ande con los dientes pelados y ande como ande, no sale bien, no queda bien, no hace las cosas bien, aunque usted en el fondo del corazón y ante Dios usted quiera hacer las cosas bien honestamente,	Mire, a veces es el convivio, a veces, buenos días, mi amor, con los compañeros que no sabemos, yo no le voy a decir que soy educada, pero usted me conoce, yo puedo ser jayana y todo, pero yo la respeto, no voy a andar, ni tampoco voy a ir a abusar donde cualquier persona, sino que es mi forma para evitar el estrés.	Mire, nada, ¿sabe por qué? Miré, cuando yo entré aquí a la escuela, había una subdirectora, joven, guapa, digamos, solo que se vestía con pantalones y camisas como de hombre, pero ella era hermosa. Pero mire, era tan estricta, angelita, como que esté tratando con un coronel, pero le da vuelta la moneda y se va la parte del corazón.

		no sale bien, hay una gran, uf, pero no sé, es que, bueno, yo para finalizar le digo, aquí a mí lo único que me ha hecho llegar hasta estos 21 años ha sido el clima, porque de allí, por más que usted va a querer, siempre salen cosas que, uf, bien terribles, terribles.		
Respuesta 8		- Pues, considero que es bueno. Pero todavía se dan situaciones en las que considero los maestros entramos en estrés. En el sentido de que todavía tenemos que madurar muchos compañeros. Porque por cositas, por cuestiones sencillas y porque no hay ética profesional se nos afecta a cada uno de nosotros. En ese sentido considero que emocionalmente estamos mal. Aquí no creo que esto es muy, muy profesional.	Pues yo siento que carga emocional es tener poco grano. Yo considero que aquí en la escuela deberían de, ser varios maestros, somos, ¿cómo se llama?, varias secciones y tenemos tres grupos de docentes.	Pues la verdad no. Estamos en lo mismo. La verdad no. Ni creo que lo tengamos.
Respuesta 9		Existe poca comunicación entre docentes, en algunas ocasiones un poco tenso debido a las diferencias o desacuerdos de ciertos grupos.	La sobre carga laboral, por las muchas actividades que hace la institución, también por la falta de empatía por	En algunas situaciones sí, pero no hay existe una comunicación continua

			cierta parte de subdirección turno matutino, y ver la falta de compromiso o responsabilidad de un sector docente	
Respuesta 10		El ambiente se mantiene cambiante ya que, así como hay días de trabajo productivo el ambiente laboral bien también hay días tensos.	La carga horaria, la masiva cantidad estudiantil que hay que atender en cada sección.	A veces este apoyo ha sido limitado o no siempre suficiente. Algunos han experimentado comprensión por parte de sus superiores y compañeros, acceso a recursos de salud mental, o flexibilidad en las tareas. Sin embargo, otros han sentido que el apoyo institucional es deficiente, destacando la falta de recursos adecuados, la presión por cumplir objetivos a pesar del agotamiento, o la falta de reconocimiento del desgaste profesional como un problema real.

ANÁLISIS: Los testimonios del grupo focal evidencian una percepción mixta respecto al acompañamiento institucional en términos de salud emocional. Algunos docentes reconocen esfuerzos como la distribución de insumos básicos, reuniones informativas y actividades como la pausa pedagógica, mientras que otros afirman no haber recibido acompañamiento emocional ni seguimiento en aula. Predomina la idea de que las estrategias aplicadas son más administrativas que psicosociales.

En cuanto a iniciativas de apoyo emocional, se mencionan estrategias individuales creadas por los mismos docentes, como el uso de canciones, dinámicas y métodos lúdicos en el aula, pero no se identifican acciones sistemáticas impulsadas por la dirección para cuidar el bienestar emocional del personal.

Las principales barreras mencionadas incluyen la sobrecarga de trabajo (docentes con múltiples grados o asignaturas), la falta de recursos, la escasa capacitación emocional, y la falta de apoyo por parte de algunos padres de familia. También se reportan tensiones en la comunicación entre docentes y una limitada atención institucional a las necesidades emocionales del profesorado, lo que afecta directamente su rendimiento y bienestar.

Tabla 21. Triangulación de Categoría 4, Grupo Focal.

PARTICIPANTES	OBJETIVO	¿Qué acciones institucionales creen que podrían implementarse para mejorar el bienestar docente?	¿Qué estrategias consideran efectivas para fortalecer la cohesión, motivación y salud emocional del equipo docente?	¿Qué estrategias consideran efectivas para fortalecer la cohesión, motivación y salud emocional del equipo docente?
Respuesta 1	Mejorar la gestión escolar y promover el bienestar de la comunidad educativa.	Para mí que se hicieran convivios de maestros, donde estuviésemos todos. Y que todos fuésemos sinceros.	Para mí las estrategias lúdicas darían mucho. ¿Por qué? Porque en lo lúdico se juega, salta, todo eso. Lo que ustedes hicieron, que fueron al cerro. Se maneja el estrés. Se olvida uno de toda la carga laboral que tenemos.	Es que, mire, para ser un líder completo necesitamos un líder autocrático cuando él va a tomar sus decisiones, siempre y cuando las tome en cuenta, con su grupo más cercano, que es el CDE, pero de maestro. Porque si nos vamos al CDE de padres de familia, sabemos que ellos siempre van a ir en contra de nosotros. Lo otro es que tiene que ser un director que sea abierto para todos. No sé si voy a ofender, perdón.
Respuesta 2		Pues como dijo la compañera, una de las formas es hacer convivios. Y	Pues fíjese que yo oía algo de hace mucho tiempo, hace	Bueno, yo siempre he tenido el apoyo de ellos, pero como

		que, en ese convivio, yo siempre he dicho, desde que tengo 43 años de trabajo, y siempre he dicho, aquí se necesita una psicóloga.	poco me parece, de que se quitaron actividades que se hacían antes. Y dentro de estas actividades, ¿cuáles se quitaron? Se quitaron la celebración de los cumpleaños. En la administración anterior se celebraron cumpleaños. Porque se quiera o no, a usted la tomé en cuenta celebrándole su cumpleaños. Usted se siente como que es parte importante de ese grupo.	les digo, soy nueva, no sé más allá. Son 43 años, ya. Sí, y también pienso que un líder tiene que ser metódico. Metódico y crear un ambiente donde el docente se sienta bien. Porque si el docente se siente bien, los alumnos van a aprender mejor.
Respuesta 3		Continuar con la apertura de espacios de diálogo y asegurara una administración más cercana a los docentes, o de cierta manera más empática con sus diferentes necesidades y límites.	Apertura espacio de convivencia, socialización e integración para el cuerpo docente.	Un tipo de liderazgo que necesitan todas las instituciones es uno con visión clara y objetivos coherentes, visionario y abierto al cambio, que cuide el clima laboral y el bienestar emocional de su cuerpo docente y sobre todo un liderazgo que crezca en

				base a la confianza y transparencia.
Respuesta 4		Hacer convivios entre docentes	Romper el esquema, y fomentar el cambio de clima en el caso de hacer trabajos fuera de la escuela	Ser equitativos, y no sobrecargar más o unos que a otros
Respuesta 5		Bueno, me gustaría que nos visitaran algunos profesionales de la psicología, que nos invirtieran en charlas, al punto que tuviéramos relaciones humanas también, un curso de relaciones humanas todos, porque lo necesitamos.	Estrategias pues los convivios, los convivios serían buenos implementarlos, quisiéramos, tomáramos tiempo, no el tiempo de trabajo, aunque se podría hacer, si va en bien de los docentes, pues llamar un día, una mañana, que nos reunamos no con el fin de tratar asuntos de trabajo, sino que un almuerzo entre todos, un tiempo de karaoke, un tiempo de bromas, de estar alegres, eso nos ayudaría bastante, e incluso no podía ser en la escuela,	Pues se necesita un liderazgo, no de capataz, sino un liderazgo como dice, guante de hierro con guante de seda, un liderazgo que, bueno, francamente, no puedo hablar mal del director nuestro, ya que él trata la manera de hacerlo correctamente, y yo estoy conforme hasta ahorita, como él lo hace, pero por otra parte, tenemos dos jefes yo creo que son, pero por otra parte mayor comprensión para los maestros

			sino que una salida a un lugar.	
Respuesta 6		Primero, la unificación en el grupo, la participación asertiva	Trato con igual y equidad para todos	Pues como lo dijera nuestro queridísimo libro El Príncipe de Maquiavelo, medicina amarga. Medicina amarga considero yo. Porque si nosotros nos apegamos a la ley, estamos más comprometidos. Si nosotros fuéramos una misma línea, todos estuviéramos en una misma línea. Pero cuando no hay trato, una palmadita, lo hiciste bien.
Respuesta 7		Bueno, mire, yo siempre he dicho que aquí necesitamos a alguien que venga a darnos relaciones de toda índole. Relaciones sociales, relaciones de personal, relaciones psicológicas, porque estamos faltando de todo eso.	Eso diría yo, lo que le acabo de expresar anteriormente, creo que tiene relación con esta pregunta. Porque si vamos a hablar de sentirnos emocionales, tenemos que estar tranquilos, tenemos que estar en un ambiente donde todo sea equitativo.	Mire, para no ir tan lejos, yo siento que necesitamos una persona como don Nelson, que esté en la tarde, de subdirector, como don Nelson. Como el señor asesor, don Alex, que mire, él cada vez que me ve, profe, me grita para que yo le diga, bello, mi

				amor. Por eso le hablaste, porque te vi, porque, no, pues lo que vea, que yo le dije que es bien Bello. Entonces así necesitamos personas. El buen trato.
Respuesta 8		Acciones institucionales. Como, por ejemplo, este... la carga horaria, mejorar la carga horaria. Podría ser esa otra... como... practicar más los valores. O sea, el ser empático con los demás. El tener solidaridad uno con otro.	Pues nos hace falta una, qué sé yo, un convivio. Realización de un convivio docente. En donde no se nos hable de trabajo, sino que se nos haga sentir bien, qué sé yo. Algo bonito	Quizás, yo considero que el liderazgo tal vez está bien, solo debería ser como un poquito más, como podría decirle, más integrador. O sea, que interese no solo el trabajo pedagógico, no solo el trabajo administrativo, sino que también interese la salud del docente. El área emocional.

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos en el grupo focal de la Categoría 4 muestran que los docentes consideran prioritario fortalecer la gestión institucional a través de un liderazgo participativo, donde la toma de decisiones sea compartida y exista una mayor comunicación entre directivos y personal docente. Entre las acciones sugeridas destacan la necesidad de

establecer espacios de diálogo más frecuentes, la implementación de mecanismos de reconocimiento al esfuerzo docente y la generación de condiciones laborales que reduzcan la sobrecarga administrativa.

Asimismo, se identificó la importancia de promover la salud emocional del personal mediante programas institucionales de apoyo, talleres de autocuidado y la creación de un clima organizacional basado en la confianza y la cooperación. Los participantes coinciden en que la cohesión docente y el trabajo en equipo son elementos claves para enfrentar los retos actuales de la práctica educativa.

4.3 CONTRASTE DE HALLAZGOS

El análisis de los resultados obtenidos mediante entrevistas, encuestas y grupos focales ha permitido establecer relaciones y contrastes relevantes en el estudio. Las categorías analizadas muestran evidencias directas que responden a los objetivos específicos del estudio, reforzando la necesidad de una gestión educativa integral centrada tanto en la eficiencia administrativa como en el bienestar docente.

4.3.1 Dirección Estrategia Institucional

Los resultados muestran que la planificación estratégica implementada por la dirección fomenta un liderazgo participativo y un clima de colaboración, lo que incide directamente en la integración comunitaria. Esta evidencia empírica confirma lo señalado por Sánchez Rodríguez (2020), quien destaca que una dirección efectiva debe fomentar el compromiso colectivo. Además, se constata que los ciclos de planificación mensual mejoran la organización institucional, lo que coincide con la UNESCO (2021), que recomienda la planificación flexible como herramienta de mejora organizacional. De modo que las estrategias de dirección estratégica están claramente vinculadas al cambio pedagógico y a la integración comunitaria, cumpliendo con la identificación propuesta en el primer objetivo específico.

4.3.2 Cambio Pedagógico

Los datos revelan que la innovación pedagógica está siendo promovida desde la gestión directiva, impulsando a los docentes hacia metodologías activas. El acompañamiento institucional ha favorecido esta disposición, en línea con lo planteado por Cárcamo (2022), quien resalta el respaldo directivo como condición para transformar la práctica docente. Sin embargo, los resultados confirman que la falta de tiempo, recursos y formación continua limita la innovación pedagógica, lo que subraya la necesidad de reforzar las políticas de desarrollo profesional docente. En consecuencia el análisis de estas prácticas confirma que las estrategias directivas no solo se identifican, sino que además impactan en la disposición al cambio pedagógico.

4.3.3 Salud Emocional Docente

Se revela con los resultados que las convivencias y la comunicación cercana generan apoyo emocional, aunque carecen de políticas que aseguren su continuidad. Esta situación contrasta con lo recomendado por Manes (2004) y la UNESCO (2021), quienes advierten sobre los efectos del estrés y la sobrecarga laboral en el rendimiento docente, proponiendo que el cuidado emocional se integre a la cultura organizacional. La ausencia de un plan institucional en salud emocional confirma que este aspecto no está aún consolidado en el centro educativo, generando condiciones de vulnerabilidad para el profesorado. Por tanto, estos hallazgos permiten evaluar directamente el impacto de la dirección estratégica en la salud psicosocial del personal docente, mostrando que, aunque existen acciones, no se han institucionalizado.

4.3.4 Mejora Institucional

Los resultados confirman que los procesos de cambio requieren liderazgo efectivo y condiciones laborales dignas. Se reconoce la voluntad del equipo directivo para generar espacios de convivencia y participación, aunque persisten restricciones estructurales derivadas del Ministerio de Educación. En consonancia con la OMS (2021) y el MINED (2023), los participantes subrayan que el bienestar docente es un pilar de la mejora educativa y que la participación activa de los docentes en la toma de decisiones estratégicas es esencial para fortalecer la gestión escolar. En consecuencia, estas evidencias fundamentan la necesidad de proponer un modelo de gestión estratégica que fortalezca el cambio pedagógico y el bienestar docente.

En definitiva, los hallazgos confirman en gran medida el fundamento del marco teórico, pero también se identifican tensiones entre las buenas prácticas promovidas desde la dirección y las limitaciones estructurales y normativas del sistema educativo. Esto reafirma la necesidad de consolidar modelos de gestión estratégica que integren de forma sistémica el cambio pedagógico y la salud emocional como ejes centrales de la mejora institucional.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

5.1 CONCLUSIONES

La investigación confirma que la dirección estratégica en el Centro Escolar Meardi desempeña un papel crucial en el impulso del cambio pedagógico y la promoción del bienestar docente. Los datos muestran que prácticas colaborativas exitosas, como la planificación mensual compartida y los proyectos docentes de apoyo pedagógico, han mejorado la coordinación entre ciclos y fortalecido el sentido de pertenencia. Estos ejemplos evidencian cómo la participación activa de los docentes en la gestión escolar genera impactos directos en la integración comunitaria y en la mejora del clima organizacional.

En relación con el cambio pedagógico los hallazgos muestran que la innovación metodológica es promovida principalmente por la gestión directiva y asumida con compromiso por el cuerpo docente. No obstante, persisten obstáculos vinculados a la sobrecarga laboral y a la escasa formación continua. Sin embargo, el estudio concluye que el fortalecimiento de políticas de desarrollo profesional resulta indispensable. Además, se sugiere la implementación de un Plan de Acompañamiento Emocional Docente, de modo que la capacitación en temas psicoemocionales y el autocuidado se aborden de forma complementaria.

Se constató que, aunque existen iniciativas espontáneas de Salud Emocional, estas no responden a una estrategia institucionalizada. Los testimonios revelan que el desgaste emocional afecta tanto el rendimiento docente como el clima escolar. Por ello, se recomienda la inclusión de intervenciones psicoemocionales concretas (como talleres de manejo del estrés, círculos de escucha y encuestas periódicas de bienestar) dentro de la planificación anual. Estos mecanismos permitirían no solo atender necesidades inmediatas, sino también generar una cultura escolar orientada al cuidado integral de docentes.

En cuanto a la mejora institucional, los hallazgos evidencian que la comunidad educativa reconoce la necesidad de consolidar un equipo que

acompañe a la dirección en la gestión estratégica. Dicho equipo debería estar conformado por representantes de cada ciclo, con competencias en liderazgo pedagógico, escucha activa y gestión colaborativa. Su integración a la estructura institucional favorecería la descentralización de funciones, optimizaría tiempos de gestión y aseguraría la sostenibilidad de las acciones de mejora. Además, se propone que este equipo impulse mecanismos de evaluación periódica del clima laboral, mediante instrumentos participativos que permitan retroalimentar las decisiones directivas y ajustar el plan de acompañamiento emocional.

5.2 PROPUESTA DE MEJORA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**PROPUESTA
“PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO EMOCIONAL DOCENTE EN EL CENTRO
ESCOLAR MEARDI DEL DISTRITO DE BERLÍN, USULUTÁN”.**

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

**PRESENTADO POR
LCDA. MARÍA ÁNGELA PINEDA MÉNDEZ**

**ASESOR
DRA. ESTHER CHICAS CANALES**

OCTUBRE DE 2025

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

PRESENTACIÓN

Se propone la implementación de un Plan de Acompañamiento Emocional Docente en el Centro Escolar Meardi del distrito de Berlín, Usulután, con el propósito de fortalecer el bienestar psicosocial del personal docente a través de estrategias de autocuidado, espacios de escucha activa y talleres de manejo del estrés. La iniciativa surge como respuesta a la necesidad evidenciada en el diagnóstico institucional, el cual mostró la existencia de condiciones de desgaste emocional y sobrecarga laboral que afectan tanto la calidad de la práctica pedagógica como el clima organizacional. Desde un enfoque estratégico, la propuesta reconoce que el bienestar docente es un elemento indispensable para consolidar procesos de innovación pedagógica y garantizar un ambiente educativo saludable.

La justificación de este plan se encuentra sustentada en dos ejes centrales. Por un lado, en el marco teórico, diversos estudios señalan que la atención psicosocial docente es clave para mejorar la motivación, la resiliencia y la disposición al cambio pedagógico. Por otro lado, los resultados de campo recabados mediante entrevistas, encuestas y grupos focales en el propio Centro Escolar Meardi confirmaron la pertinencia de atender esta dimensión como condición previa para fortalecer la calidad de los aprendizajes estudiantiles. En consecuencia, el plan no solo responde a un problema concreto del contexto institucional, sino que también se alinea con lineamientos internacionales que promueven la educación como un espacio de cuidado y desarrollo integral.

La propuesta de mejora articula distintas acciones orientadas a institucionalizar la cultura de autocuidado y apoyo docente. Entre ellas se destacan la conformación de un equipo dinamizador de representantes por ciclo, el desarrollo de talleres de autocuidado y manejo del estrés, la implementación de círculos de escucha activa, la realización de pausas colectivas, la aplicación de encuestas de

pulso emocional y sesiones de cierre que permitan reflexionar sobre los logros alcanzados. Estas actividades se integran dentro de un plan de implementación con responsables, recursos, plazos e indicadores definidos, lo cual garantiza la factibilidad y sostenibilidad de la estrategia. De esta manera, el Plan de Acompañamiento Emocional Docente no solo atiende una necesidad inmediata, sino que además sienta bases sólidas para una gestión educativa humanizadora, participativa y orientada a la mejora continua.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar un Plan de Acompañamiento Emocional Docente en el Centro Escolar Meardi mediante estrategias de autocuidado, espacios de escucha y talleres de manejo del estrés para fortalecer el bienestar psicosocial del personal docente durante el año lectivo 2026.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Conformar un equipo docente representantes de cada ciclo, para coordinar acciones que fortalezcan el acompañamiento emocional docente durante el año 2026.

Diseñar un programa orientado al autocuidado y manejo del estrés laboral, mediante talleres dirigidos al personal docente, para mejorar su bienestar emocional dentro del entorno escolar.

JUSTIFICACIÓN

El análisis realizado en el Centro Escolar Meardi evidenció que aunque la dirección estratégica ha mostrado avances en el fortalecimiento del cambio pedagógico, aún persisten vacíos significativos en la atención de la dimensión emocional y psicosocial del personal docente. Los resultados de entrevistas y encuestas reflejaron que una parte importante del profesorado experimenta síntomas asociados al estrés laboral, desgaste emocional y sensación de sobrecarga, lo cual repercute en su motivación y en la calidad del proceso de enseñanza. Si este problema no se atiende de manera integral, se corre el riesgo de mantener un círculo de malestar que afecte la práctica pedagógica, la innovación educativa y, en consecuencia, los aprendizajes del estudiantado. El marco teórico revisado sostiene que la salud psicosocial de los docentes constituye un factor clave para garantizar la efectividad de los cambios educativos (UNESCO, 2021; Cabero-Almenara y Palacios-Rodríguez, 2021), de modo que ignorar esta dimensión limita la posibilidad de consolidar una dirección estratégica sostenible.

La relevancia de implementar un Plan de Acompañamiento Emocional Docente radica en que responde a un problema diagnosticado y validado empíricamente en la institución, pero que también se inscribe en un contexto más amplio: la creciente necesidad de atender la salud mental y el bienestar laboral en entornos escolares. La referencia documental consultada subraya que el bienestar docente es un prerrequisito para que los procesos de innovación pedagógica adelanten, pues un personal agotado o estresado difícilmente puede comprometerse con prácticas activas, metodologías innovadoras y un liderazgo pedagógico compartido. Además, esta propuesta conecta con las orientaciones de organismos internacionales sobre la importancia de la educación como un espacio protector y promotor del desarrollo humano, en donde la figura del docente no solo enseña, sino que también debe contar con condiciones emocionales que le permitan ejercer su rol con equilibrio y satisfacción.

La utilidad de este plan radica en que no se trata únicamente de una intervención aislada, sino de una estrategia que se proyecta como factible y

sostenible en el contexto del Centro Escolar Meardi. Por un lado, es viable porque se apoya en recursos internos (como el equipo docente representativo por ciclo y el acompañamiento de la dirección) y en actividades como círculos de escucha, pausas activas y talleres de autocuidado que pueden ser facilitados por profesionales de la institución o mediante alianzas interinstitucionales. Por otro lado, es útil porque aporta herramientas concretas para reducir el estrés, fortalecer la resiliencia y mejorar la percepción de bienestar del personal, lo cual, a su vez, genera un impacto positivo en la calidad pedagógica y en la convivencia escolar. En este sentido, el plan no solo atiende una necesidad inmediata, sino que también sienta bases para la institucionalización de una cultura de cuidado docente, alineada con la visión de mejora continua que la dirección estratégica busca consolidar.

PROPUESTA DE MEJORA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN INSTITUCIONAL DE ACOMPAÑAMIENTO EMOCIONAL DOCENTE

Se propone la creación de un Plan Institucional de Acompañamiento Emocional Docente, que contemple estrategias estructuradas para la atención psicoemocional del personal. Este plan deberá incluir actividades periódicas de autocuidado, espacios de escucha activa, acompañamiento psicológico y talleres de manejo del estrés laboral. La institucionalización de estas acciones permitirá transitar de prácticas espontáneas a una cultura organizacional que valore y proteja la salud mental de su cuerpo docente.

La dirección deberá liderar la construcción del plan, en conjunto con representantes docentes y apoyo externo si es posible, como especialistas en salud mental educativa. La sostenibilidad de este plan debe garantizarse mediante su inclusión en la planificación anual y la asignación de recursos. Esta propuesta también puede integrarse a los ejes estratégicos del Modelo "Mi Nueva Escuela", lo cual reforzaría la visión humanizadora de la gestión educativa.

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE EQUIPOS

Se recomienda conformar un equipo dinamizador institucional que acompañe a la dirección en la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones de mejora. Este equipo debe estar conformado por docentes líderes de cada ciclo, con atribuciones claras para proponer, coordinar y monitorear proyectos pedagógicos y de bienestar laboral. La descentralización de funciones permitirá optimizar los tiempos de gestión y fomentar una participación más activa del cuerpo docente.

La formación de este equipo debe estar respaldada por espacios de capacitación en liderazgo, trabajo colaborativo y herramientas de planificación estratégica. Además, se sugiere establecer reuniones periódicas que articulen los

objetivos institucionales con las necesidades concretas del aula, fortaleciendo así la toma de decisiones compartida y la ejecución efectiva de los planes de mejora.

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA CON ENFOQUE EN INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

Para impulsar el cambio pedagógico de forma sostenida, se recomienda la implementación de un programa de formación continua, que priorice la actualización docente en metodologías activas, uso de tecnologías y educación socioemocional. Este programa debe responder a un diagnóstico institucional y contemplar tanto talleres internos como alianzas con instituciones formadoras.

Asimismo, se deben crear comunidades de aprendizaje dentro del centro escolar, donde los docentes puedan intercambiar experiencias, materiales y buenas prácticas. Estas comunidades permitirán fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con el cambio pedagógico, al tiempo que se genera una cultura de mejora continua en el que el liderazgo del director actúe como facilitador del proceso.

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA CON EL SISTEMA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Se sugiere integrar la gestión estratégica a los procesos de evaluación institucional, de forma que cada acción de mejora tenga indicadores claros de cumplimiento y seguimiento. Esto implica establecer metas a corto, mediano y largo plazo, así como mecanismos de monitoreo participativo donde docentes, padres y estudiantes puedan valorar el avance de las estrategias implementadas.

Esta articulación permitirá retroalimentar de forma constante los procesos de toma de decisiones, asegurando que las acciones estratégicas respondan de manera oportuna a las necesidades reales del contexto escolar. Con ello, se logrará una mejora institucional más eficiente, basada en evidencias y sostenida en la participación de todos los actores del entorno educativo.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

ACCIÓN	PROPUESTA	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Taller de autocuidado y manejo del estrés	Jornada de mindfulness, respiración, relajación	Equipo Docente Coordinador del Plan, especialistas invitados	1. Aula 2. materiales impresos o digitales	Febrero	Taller impartido, $\geq 70\%$ de asistencia
Círculos de escucha activa docente	Espacios de diálogo guiado	Equipo Docente Coordinador del Plan, Psicólogo	1. Aula, bitácora de acuerdos	Marzo	1 círculo realizados, $\geq 75\%$ participación promedio
Pausas activas colectivas	Dinámicas breves de estiramiento y relajación al iniciar la jornada	Equipo Docente Coordinador del Plan	2. Guía de ejercicios 3. Espacio físico	Junio	5 pausas colectivas documentadas
Encuestas de pulso emocional	5 ítems Likert + 1 abierto	Dirección Equipo Docente Coordinador del Plan	1. Formulario digital/impreso	Julio	1 encuestas aplicadas, reportes elaborados
Taller sobre organización del tiempo y prevención del burnout	Talles formativos y de fortalecimiento para tareas docentes	Dirección Equipo Docente Coordinador del Plan, especialistas invitados	1. Material didáctico 2. Proyector	Agosto	1 taller impartido, $\geq 70\%$ asistencia
Sesiones de autocuidado colectivo	Clausura y reflexión sobre el plan con una actividad recreativa	Equipo Docente Coordinador del Plan	1. Guía de meditación 2. Música 3. Material recreativo 4. Espacio físico 5. Transporte	Octubre	1 sesiones realizada, $\geq 60\%$ de docentes participantes

REFERENCIAS

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico y desarrollo profesional del profesorado. *Revista de Educación*, 352, 43-70. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/287998091_Liderazgo_pedagogico_y_desarrollo_profesional_del_profesorado
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. *Revista de Educación*, 1(1), 1-20. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional
- Gairín Sallán, J. (2010). *La dirección estratégica en centros educativos*. En M. L. González Menorca & F. Navaridas Nalda (Coords.), *Acción pedagógica en los centros escolares: enfoque teórico y práctico* (pp. 43-54). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4595894>
- Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2020). *Aprendizaje organizativo e informal en los centros educativos*. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/350529845_Aprendizaje_organizativo_e_informal_en_los_centros_educativos
- González, M. T., & Sancho, J. M. (2017). La investigación-acción: una propuesta para la formación y desarrollo profesional del profesorado. *Educación*, 26(51), 141-154. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174648.pdf>
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2003). El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar
- López, P., & Ramírez, J. (2019). Factores de riesgo psicosocial en docentes de educación básica en América Latina. *Revista de Psicología Educativa*, 21(1), 12-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas

- Martínez, R., & Pérez, C. (2020). Estrés laboral y salud mental en docentes: Un análisis desde la gestión institucional. *Educación y Sociedad*, 35(3), 78-95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025860002.pdf>
- Mejoredu. (2023). Una gestión escolar participativa para el cambio educativo. Recuperado de <https://www.mejoredu.gob.mx/entre-docentes/el-cambio-para-la-mejora-educativa/una-gestion-escolar-participativa-para-el-cambio-educativo>
- Merino, J. R., & Galdámez, L. del C. (2021). La salud docente en la política educativa salvadoreña (2009–2019). *Revista Realidad*, (157), 195–226. Recuperado de <https://doi.org/10.5377/realidad.v1i157.12333>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021). El bienestar docente como clave para la calidad educativa. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379876>
- Pellicer, C. (2018). El liderazgo educativo, motor de transformación en las instituciones escolares. Recuperado de https://fme.cl/wp-content/uploads/2018/06/CarmenPellicer_REL.pdf
- Pérez-Rancel, M. (2007). Estrés laboral y el síndrome de burnout en docentes venezolanos. *Educere*, 11(37), 187-193. Recuperado de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382007000200002
- Programa Formativo a Docentes Noveles. (2024). *Separata Unidad 4. Inteligencia emocional para el bienestar educativo: Salud mental como compromiso comunitario*. Ministerio de Educación. Recuperado de <https://www.mined.gob.sv> (consultado en archivo PDF compartido)
- Restrepo, B. (2021). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. *Revista Científica*, 6(19), 295-312. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9529522.pdf>
- Reyes-García, J., Martínez-Martínez, J. D., & Velázquez-Romero, M. J. (2017). Salud mental en docentes de nivel básico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(14), 45-63. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502017000100045
- Torres, A. D., & Dávila, G. J. (2024). Direccionamiento estratégico de la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI. *Revista Qualitas*, 27(27), 163-174. Recuperado de <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/204/345>
- UNICEF, OMS & UNESCO. (2021). *Promoting and protecting mental health in schools and learning environments*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de <https://www.unicef.org/documents/promoting-and-protecting-mental-health-in-schools>

- Valverde, J. (2023). Saber pedagógico: estrategia analítica de transformación y del conocimiento educativo. SciELO Books. Recuperado de <https://books.scielo.org/id/vnnt5/pdf/valverde-9786287548619-06.pdf>
- Villalta, R., & Hernández, J. (2022). Estrés laboral en docentes del sector público en Santa Tecla, El Salvador. Memorias de Práctica Educativa, UCA, 81, 109-125. Recuperado de <https://www.uca.edu.sv/mpe/wp-content/uploads/2024/02/81-Rigoberto-y-Jacqueline-2022.pdf3>

ANEXOS

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR Guía de Entrevista a Director y Subdirectores	
Introducción:	Esta entrevista forma parte de una investigación titulada "La dirección estratégica como agente de cambio pedagógico y promotor de la salud psicosocial en el personal docente, en el Centro Escolar Meardi, del distrito de Berlín, Usulután" de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador. El propósito de esta entrevista es conocer su experiencia como actor clave en la gestión institucional, identificar estrategias directivas aplicadas, y explorar cómo estas inciden en el cambio pedagógico y en el bienestar del personal docente. Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir sus percepciones.
Objetivo:	Obtener información relevante sobre las prácticas de dirección estratégica implementadas en el Centro Escolar Meardi, su incidencia en la transformación pedagógica y en la salud psicosocial del personal docente a fin de orientar propuestas de mejora institucional.
Sugerencias para el entrevistador: 1. Leer en voz alta la introducción al participante antes de iniciar la entrevista. 2. Aplicar el instrumento en un lugar cómodo, sin interrupciones y que garantice la confidencialidad. 3. Utilizar lenguaje claro, respetuoso y no técnico al interactuar con el entrevistado. 4. Las respuestas pueden ser registradas mediante notas o grabación (si el participante lo autoriza). 5. Respetar los tiempos del entrevistado; si es necesario, dividir la entrevista en dos sesiones.	
GENERALIDADES	
Nombre de la institución educativa:	
Código de infraestructura de la institución:	
Fecha de aplicación del instrumento:	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
1) ¿Qué estrategias de planificación institucional considera que han fortalecido los procesos pedagógicos?	

2) ¿Cómo se promueve la participación de la comunidad educativa?
3) ¿Qué mecanismos utilizan para evaluar las estrategias de gestión implementadas?
CAMBIO PEDAGÓGICO
4) ¿Cómo se relaciona la dirección institucional con el desarrollo profesional docente?
5) ¿Qué iniciativas se han impulsado desde la dirección para innovar en las prácticas pedagógicas?
SALUD PSICOSOCIAL DOCENTE
6) ¿Cómo describiría el clima organizacional del centro?



7) ¿Qué medidas se han tomado para apoyar el bienestar emocional de los docentes?
8) ¿Cómo se abordan situaciones de estrés o agotamiento en el personal docente?
PROPUESTAS DE MEJORA
9) ¿Qué aspectos considera prioritarios para fortalecer la gestión institucional?
10) ¿Qué acciones serían necesarias para promover la salud emocional del personal?
11) ¿Qué sugerencias propone para fortalecer la participación y cohesión docente?



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR	
Encuesta a Docentes	
Introducción:	Esta encuesta forma parte de una investigación titulada "La dirección estratégica como agente de cambio pedagógico y promotor de la salud psicosocial en el personal docente, en el Centro Escolar Meardi, del distrito de Berlín, Usulután". El objetivo es conocer su percepción sobre la gestión escolar, el ambiente laboral y las condiciones que influyen en su bienestar y desempeño profesional. Su participación es anónima, y los datos recopilados serán utilizados únicamente con fines académicos.
Objetivo:	Obtener información sobre la percepción del personal docente respecto a la dirección estratégica institucional, el impacto en el desarrollo pedagógico, y los factores que inciden en su salud psicosocial y condiciones laborales.
Sugerencias para el completado de la encuesta: 1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas antes de responder. 2. Las preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es su opinión y experiencia laboral. 3. Puede redactar sus respuestas de manera breve pero clara. 4. La participación es voluntaria y confidencial. 5. En caso de dudas, puede consultar al investigador. 6. Por favor, devuelva el instrumento completo al investigador o al responsable designado.	
GENERALIDADES	
Nombre de la institución educativa:	
Código de infraestructura de la institución:	
Fecha de aplicación del instrumento:	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
1) ¿Considera que la planificación institucional contribuye a mejorar los procesos pedagógicos?	
☐ Sí, en gran medida	☐ No
☐ Parcialmente	☐ No sabe / No responde
Explique su respuesta:	

2) ¿Participa usted en la toma de decisiones relacionadas con la planificación escolar?	
☐ Frecuentemente	☐ Rara vez
☐ Ocasionalmente	☐ Nunca
Describa algún ejemplo de participación o propuesta que haya realizado:	
3) ¿Qué acciones de liderazgo institucional considera que han tenido un impacto positivo en su labor docente?	
CAMBIO PEDAGÓGICO	
4) ¿Ha recibido formación o actualización pedagógica promovida por la dirección escolar?	
☐ Sí, varias veces	☐ Nunca
☐ Una o dos veces	
Mencione temas o áreas de formación recibidas:	
5) ¿Siente que existe apoyo de la dirección para innovar en su práctica docente?	
☐ Sí	☐ No
Describa en qué consiste ese apoyo o qué se podría mejorar:	

6) ¿Qué aspectos de su práctica pedagógica han mejorado gracias al acompañamiento institucional?	
SALUD PSICOSOCIAL DOCENTE	
7) ¿Cómo calificaría el clima laboral en el centro escolar?	
☐ Muy positivo	☐ Tenso
☐ Adecuado	☐ Negativo
Explique brevemente su percepción:	
8) ¿Ha experimentado situaciones de estrés o agotamiento laboral en los últimos seis meses?	
☐ Sí	☐ No
Si su respuesta fue sí, ¿a qué cree que se debe?:	
9) ¿La institución brinda algún tipo de apoyo emocional o psicológico al personal docente?	
☐ Sí	☐ No lo sé
☐ No	
Describa brevemente el tipo de apoyo recibido o sugerido:	

PROPUESTAS DE MEJORA
10) ¿Qué medidas sugiere para fortalecer el bienestar emocional del personal docente?
11) ¿Qué iniciativas podrían aplicarse para mejorar su motivación y desempeño profesional?
12) ¿Qué aspectos de la gestión escolar considera que deben mejorarse?



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR	
Guía Grupo Focal con Docentes	
	Gracias por participar en este espacio de diálogo. Esta sesión forma parte de una investigación titulada “La dirección estratégica como agente de cambio pedagógico y promotor de la salud psicosocial en el personal docente, en el Centro Escolar Meardi, del distrito de Berlín, Usulután”. El objetivo es escuchar sus experiencias y percepciones sobre la gestión institucional, el acompañamiento pedagógico y el bienestar emocional en su labor. Esta conversación será tratada con total confidencialidad y solo se utilizará para fines académicos.
Objetivo:	Profundizar en las percepciones y vivencias del personal docente respecto a la gestión estratégica escolar, los procesos de cambio pedagógico y las condiciones psicosociales de trabajo, con el fin de identificar fortalezas, necesidades y propuestas de mejora institucional.
Sugerencias para el facilitador: 1. Iniciar con una presentación breve del propósito de la investigación. 2. Establecer normas de respeto, escucha activa y confidencialidad. 3. Fomentar la participación equilibrada de todos los docentes. 4. Utilizar esta guía como orientación flexible; las preguntas pueden adaptarse según el flujo de la conversación. 5. Registrar el grupo focal mediante grabación (previo consentimiento) o notas detalladas.	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
1) ¿Cómo describen la forma en que se toman decisiones importantes en el centro escolar? 2) ¿Sienten que su voz es tomada en cuenta en los procesos de planificación institucional? 3) ¿Qué prácticas de liderazgo consideran que han favorecido el trabajo colectivo o el desarrollo institucional?	
CAMBIO PEDAGÓGICO	
4) ¿Qué tipo de acompañamiento o apoyo pedagógico han recibido por parte de la dirección? 5) ¿Se han impulsado iniciativas de innovación o mejora en las prácticas docentes? ¿Cuáles? 6) ¿Qué barreras o resistencias han identificado para cambiar o mejorar la enseñanza?	
SALUD PSICOSOCIAL DOCENTE	
7) ¿Cómo perciben el ambiente emocional y relacional en el centro escolar? 8) ¿Qué situaciones generan mayor estrés o carga emocional en su labor cotidiana? 9) ¿Han sentido apoyo institucional en momentos de dificultad o desgaste profesional?	

PROPUESTAS DE MEJORA

- 10) ¿Qué acciones institucionales creen que podrían implementarse para mejorar el bienestar docente?
- 11) ¿Qué estrategias consideran efectivas para fortalecer la cohesión, motivación y salud emocional del equipo docente?
- 12) ¿Qué tipo de liderazgo creen que necesita el centro escolar en este momento?