

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, PLAN COMPLEMENTARIO,
ESPECIALIDAD, ADMINISTRACIÓN ESCOLAR



TRABAJO DE GRADO

**PROCESO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GERENCIAS
ESCOLARES EN EL AULA, EN CINCO CENTROS EDUCATIVOS DEL
DISTRITO 10 – 05, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE, DEPARTAMENTO DE
SAN VICENTE.**

PRESENTADO POR:

ACEVEDO HENRÍQUEZ, BLANCA ARACELY
GONZÁLEZ RUÍZ, ROCÍO DE LOS ANGELES
MÉNDEZ, ALICIA DEL PILAR
RIVERA GONZÁLEZ, CARLOS GODOFREDO
TORRES ARGUETA, YESENIA NOHEMY

DOCENTE DIRECTOR:

LICDA. MSC. PATRICIA CONCEPCIÓN ALVARADO LÓPEZ

NOVIEMBRE DE 2020

SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

PhD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ALARCÓN
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
AUTORIDADES



ING. ROBERTO ANTONIO DÍAZ FLORES
DECANO

LICDO. LUIS ALBERTO MEJÍA ORELLANA
VICEDECANO

LICDO. CARLOS MARCELO TORRES ARAUJO
SECRETARIO

LICDO. JONATHAN ADRIAN AGUILAR GARCIA
COORDINADOR DE PLANES COMPLEMENTARIOS

LICDA. MSC. PATRICIA CONCEPCIÓN ALVARADO LÓPEZ
DOCENTE ASESOR

AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Por ser la institución responsable de formarnos como profesionales y permitirnos así lograr culminar nuestra carrera universitaria.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

Por brindarnos los conocimientos necesarios en el transcurso de la carrera a través de sus catedráticos y sus recursos.

A NUESTRA ASESORA Y LECTORES

Licda. Msc. Patricia Concepción Alvarado López, por su incondicional apoyo y aporte durante todo el proceso del trabajo de graduación, Licda. Yani Lisette Lara de Rivera y Licda. Paula Milena González Vda. De Rodas, por sus observaciones, correcciones y recomendaciones, las cuales fueron fundamentales para lograr culminar de la mejor forma posible el presente trabajo.

A LAS INSTITUCIONES, DIRECTORES Y DOCENTES

Por depositar su confianza en nosotros para poder llevar a cabo el presente trabajo de graduación, ya que nos proporcionaron toda la información necesaria.

Acevedo Henríquez, Blanca Aracely
González Ruíz, Rocío de los Angeles
Méndez, Alicia del Pilar
Rivera González, Carlos Godofredo
Torres Argueta, Yesenia Nohemy

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen de Guadalupe...

Desde el día que inicié esta carrera universitaria solicité sabiduría y orientación a Dios y a la Virgen de Guadalupe para guiarme por el mejor camino. El sacrificio, dedicación y esfuerzo ha sido grandes y muy satisfactorios. Y es hoy, cuando nuevamente reitero mis agradecimientos a esos seres indispensables de mi vida.

A mamá y papá...

Son unos seres excepcionales, sus esfuerzos han sido siempre impresionantes, el cariño y amor de ustedes es para mí invaluable. Juntos me han educado, me han proporcionado lo necesario. Su humildad y enseñanzas las empleo cada día; tengo mucho por agradecerles. En especial, a ti mamá por las ocasiones en las que el cansancio se hacía presente, me dabas frases de ánimos para continuar. Siempre confió en mi para lograr este objetivo y festejó cada momento de alegría que experimenté dentro de este proceso de enseñanza-aprendizaje.

A mis amistades más cercanas...

Quienes siempre me dieron su apoyo en cada etapa de esta carrera, a quienes me acompañaron y confiaron de que con mis habilidades y destrezas lograría lo trazado. Gracias por estar siempre.

A mis maestros...

Les dejo una frase de agradecimiento por toda la paciencia y por todos los conocimientos compartidos durante este proceso, han sido una base fundamental para mi crecimiento profesional.

A mis compañeros de tesis...

Agradecida con cada uno de ustedes, pero sobre todo con cada uno de esos momentos compartidos durante todo el trabajo de grado, porque constituyen una parte de mi crecimiento personal y profesional, pero sobre todo por haberme comprendido y apoyado en la etapa más maravillosa de mi vida: mi embarazo.

A mi asesora de tesis Licda. Patricia Alvarado...

Infinitamente agradecida por los conocimientos compartidos y por su guía al momento de orientarnos para llevar a cabo este tema tan importante de investigación. Gran parte de lo que hoy conozco es gracias a la dedicación y esfuerzo que usted hizo durante todo este proceso.

Y a todas las personas que han sido parte de mi logro, les agradezco de todo corazón.

Dios les bendiga.

Blanca Aracely Acevedo Henríquez.

AGRADECIMIENTOS

“TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE”

Para empezar un proyecto se necesita valentía y para terminarlo hace falta perseverancia.

Primeramente, quiero dedicar este triunfo a **DIOS**, por ser quien me da la valentía al emprender mis metas y la perseverancia para alcanzarlas, ya que sin sus bendiciones no podría lograr lo que me propongo.

A mi madre **Janis Edna Ruiz Zúniga**, por ser una madre y padre a la vez, brindándome su apoyo incondicionalmente, estar en los momentos más importantes de mi vida y ser parte fundamental de este logro alcanzado.

De igual manera agradezco a mis hijos **Francisco José Mendoza González, Anderson Antonio González Ruiz, Héctor Abraham González Ruiz y mi nieto Stephen Sebastián Mendoza Alvarado**. Quienes son mi máxima inspiración para poder superarme en la vida por ellos y salir adelante con la ayuda de DIOS.

A mis hermanos **Janis Edna Pérez Ruiz y Juan José Benítez Ruiz**, porque siempre creyeron en mí y hoy podemos disfrutar de este triunfo juntos y darme palabras de ánimos para no desmayar y poder culminar lo que siempre anhele.

Agradezco de una manera especial a mis tíos **Irma Marilyn Ruiz de González y Héctor Alfredo Ruiz Zúniga**, por haberme apoyado siempre en los momentos más difíciles quienes me motivaron e impulsaron para que yo pudiera seguir estudiando.

Sin dejar atrás a un ramillete de profesionales que fueron mi total inspiración para salir adelante, aunque no están físicamente conmigo, pero sé que se sienten orgullosos de mí y desde el cielo me han cuidado y brindado todo su apoyo, mis abuelitos **Esperanza Irma Zúniga de Ruiz, Héctor Alfredo Ruiz y Antonio Zúniga Pino**.

No puedo olvidar un pilar fundamental en mi vida un hombre que me ha apoyado en todos los aspectos de mi vida y de mi carrera que creyó en mí totalmente, mi amorcito.

Agradecer de manera especial a mis compañeras y compañero de trabajo de graduación **Alicia del Pilar Méndez, Carlos Godofredo Rivera González, Blanca Aracely Acevedo**

Henríquez y Yesenia Nohemy Torres Argueta, por asumir este reto quizás con diferencia, incomprendiones, pero cada uno aportando de su talento, gracias por su amistad y apoyo.

A nuestra asesora especiales agradecimientos Licda. Msc. **Patricia Concepción Alvarado López**, por su apoyo, conocimientos, tiempo y paciencia para desarrollar nuestra investigación.

Finalmente, pero no menos importante a nuestra **Alma Mater**, que ha permitido desarrollarme académica y humanamente, me siento orgullosa de graduarme de esta Facultad Multidisciplinaria Paracentral, al equipo de docentes de nuestra Licenciatura en especial a Licda. **Blanca Estela Violantes** por creer en mi e impulsarme siempre.

Rocío de los Angeles González Ruíz

AGRADECIMIENTOS

Al ser supremo, por darme fuerzas, coraje, sabiduría y valentía para sobrellevar todos los obstáculos que surgieron en el camino y es mi guía en todo momento.

A mi madre Catarina Méndez, quien ha sido un ejemplo de perseverancia y apoyo incondicional; a mi padre que en vida ayudó a forjar mi carácter y ahora que ha partido de esta tierra, desde donde sea que se encuentre se ha de alegrar de mis logros. A mis hermanos y hermanas, de forma muy especial a mi hermana Gloria del Carmen Méndez y su esposo.

A mi amado Jesús Antonio Menjívar Flores, mis hijas Ximena del Pilar Menjívar Méndez y Marcela Eunice Menjívar Méndez, quienes son los motores que me impulsan a seguir adelante.

A mis compañeras y compañero de tesis, Rocío de los Ángeles González Ruíz, Carlos Godofredo Rivera González, Yesenia Nohemy Torres Argueta, Blanca Aracely Acevedo Henríquez; por la paciencia, el esfuerzo realizado y sacar adelante nuestro trabajo.

Al equipo de docentes que nos han compartido sus conocimientos y experiencias; de manera muy especial a nuestra asesora de tesis, Licenciada y Maestra Patricia Concepción Alvarado López, por su entrega profesional, por su humildad, siendo guía y compañera en esta lucha.

Alicia del Pilar Méndez.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi esposa, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, superando mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis hijos Carlitos, Mariel y Valentina que son lo más importante en mi vida, hoy he dado un paso más para servirles de ejemplo ya que son las persona que más amo en este mundo. Gracias a ustedes decidí subir un escalón más y crecer como persona y profesional. Espero que un día comprendan que les debo lo que soy ahora y que este logro sirva de herramienta para guiar cada uno de sus pasos, gracias por existir, los amo.

A mi madre, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida, siendo mi ejemplo de lucha y superación.

A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido, le doy gracias por todo su apoyo y consejos los cuales atesoró en mi corazón.

A mis suegros don Carlos y niña Marveli por su apoyo y consejos para lograr culminar este trayecto.

A mi docente asesora Licda. Msc. Patricia Alvarado no me alcanzan las palabras para agradecerle por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto, además de la formación humana y profesional que nos impartía en los salones de clases.

Finalmente, gracias Alicia, Aracely, Yesenia y Rocío, porque cada una con sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto y por la gran calidad humana que me han demostrado con su amistad y sinceridad.

Carlos Godofredo Rivera González

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO

Por darme la oportunidad de culminar con éxito mi carrera, y obtener un grado académico más en mi vida, del cual me siento orgullosa y segura que será de provecho y prosperidad en mi porvenir y sobre todo por darme fuerzas para superar todos los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A MIS PADRES

A mi madre, que con su demostración de una mujer ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada, perseverando siempre. Por brindarme su ayuda y confianza en el desarrollo de mi carrera, por su comprensión y apoyo en todo momento. A mi padre, que, a pesar de todas las circunstancias, siempre estuvo velando por mi bienestar, gracias por su apoyo y sé que estará orgulloso de lo que soy ahora.

A MIS HERMANAS/OS Y FAMILIA

Por creer en mí, por escucharme siempre, por su compañía y por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Aracely, Rocío, Alicia y Carlos. Por compartir muchos momentos de alegría, pero sobre todo por permitirme trabajar de la mano a su lado, hasta conformar un equipo de trabajo sólido con metas en común, para desarrollar esta investigación.

A MI ASESORA

Licda. Patricia Alvarado. Por haber sido parte fundamental de mi formación académica, por su orientación y compartir su conocimiento con cada uno de nosotros en este proceso.

Finalmente, a mis amistades por haberme acompañado en muchos procesos de formación que me hicieron crecer como persona. Y a todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron brindándome su ayuda y comprensión en los momentos que más lo necesité. MIL GRACIAS A TODOS.

Yesenia Nohemy Torres Argueta

Índice

	Pág.
3	15
4	17
4.1	17
5	18
5.1	18
5.2	18
6	18
7	19
8	21
8.1	21
8.2	25
8.2.1	25
8.2.2	26
8.3	29
8.3.1	29
8.3.2	31
8.3.3	31
8.3.4	34
8.3.5	36
8.3.6	37
8.3.6.1	37
8.3.7	37
8.3.8	38
8.3.9	39
8.3.10	40
8.3.11	41
8.3.12	42
8.3.13	43
8.3.14	45
	12

8.3.15	La Administración Educativa como proceso	47
8.3.16	Fases del Modelo de Acompañamiento al docente en el aula	48
8.3.17	Observación en el aula	49
8.3.18	Retroalimentación	50
8.3.19	Modelaje o práctica guiada	50
8.3.20	Nueva práctica.	51
8.3.21	Visita al aula y Acompañamiento.	51
9	Metodología de la investigación	53
9.1	Caracterización de los centros educativos investigados	53
9.1.1	Centro Escolar Antonia Galindo	54
9.1.2	Centro Escolar Doctor Darío González	55
9.1.3	Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez	59
9.1.4	Centro Escolar Concepción de María	61
9.1.5	Instituto Nacional Doctor Sarbelio Navarrete	62
9.2	Instrumentos y técnicas	64
9.2.1	Método de investigación	64
9.2.2	Tipo de investigación	64
9.2.3	Población de investigación	65
9.2.4	Técnicas a utilizar para la recolección de la información	66
9.3	Procedimiento	66
9.3.1	Validación de los instrumentos	66
9.3.2	Plan de levantamiento de datos	67
9.4	Procesamiento de la información	79
9.5	Presentación de la información	79
9.6	Resultados esperados	79
9.7	Cronograma de actividades	80
9.8	Presupuesto y financiamiento	85
9.8.1	Recursos humanos, materiales y financieros	85
9.8.1.1	Recursos humanos:	85
9.8.2	Recursos materiales	85
9.8.2.1	Recursos de equipo	85

9.8.2.2	Recursos de papelería	85
9.8.2.3	Recursos de servicios	85
9.8.2.4	Otros recursos	86
10	Análisis e interpretación de resultados	87
10.1	Análisis de las encuestas realizadas a los docentes	88
10.2	Análisis de las encuestas realizadas a los directores	97
11	Conclusiones y recomendaciones	107
11.1	Conclusiones	107
11.2	Recomendaciones	109
12	Referencias bibliográficas	111
13	Anexos	114

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Dirigir vs liderar	33
Tabla 2: Población de investigación	65
Tabla 3: Ventajas e inconvenientes de las entrevistas en entornos virtuales	69
Tabla 4: Descripción de actividades	80
Tabla 5: Cronograma de actividades según etapas para la investigación en proceso de grado	84
Tabla 6: Presupuesto general de la investigación del proceso de grado	86
Tabla 7: Matriz de operacionalización de variables.	116

3 Introducción

Los procesos de supervisión y seguimiento que las gerencias escolares realizan en los centros educativos van más allá de ser procesos puramente administrativos, si bien es cierto que es una temática bastante nueva en nuestro contexto, se debe tomar en cuenta la importancia de que dichos procesos se lleven a cabo, como parte de la planificación educativa, la evaluación es una función muy importante, pues permite brindar datos para la toma de decisiones y da insumos para orientar así el rumbo de los centros educativos, en búsqueda de la mejora continua en la formación de personas integrales.

Al haber realizado la investigación “Proceso de supervisión y seguimiento de las gerencias escolares en el aula, en los centros educativos del distrito 10 – 05, del Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente”, se tomó en cuenta como objetivo principal el de analizar los procesos de supervisión y seguimiento que realizan las gerencias escolares en los centros educativos del distrito 10-05, Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente, con la finalidad de que se garantizará un mejor desempeño del docente en el aula.

El trabajo ha quedado diseñado en cuatro capítulos. El capítulo I, donde se realizó el planteamiento del problema, haciendo la delimitación clara y precisa, a fin de que se logrará una mejor comprensión de la situación actual de los procesos de supervisión y seguimiento que se realizaba en los centros educativos; además quedó justificada la realización de la investigación se presentan el objetivo general y objetivos específicos con los que se pretendía alcanzar las metas de la investigación.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes obtenidos sobre la supervisión educativa en nuestro país, para dejar establecida la base legal de la investigación, haciendo referencia a las leyes, reglamentos y documentos que enmarcan la supervisión educativa, el acompañamiento pedagógico en el aula y la evaluación; a posterior se agregó una gama de conceptos relacionados a la gerencia educativa, para así concebir las funciones que conlleva la administración escolar y entenderla como un proceso, siendo el fin la calidad educativa; además se analizó el acompañamiento docente, sus fases y las visitas que el director realiza al aula y los momentos en que se hacen; también se habla sobre la reflexión conjunta, para

luego tomar decisiones e implementarlas, realizando un contraste con las nuevas prácticas concernientes a la temática.

En el capítulo III, se presenta la metodología cualitativa, que se utilizó en esta investigación, describiendo así el método y tipo de investigación. La población con la que se trabajó consta de cinco centros educativos con los docentes y director, la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de información utilizadas han sido la entrevista y la encuesta, como instrumento de recolección se aplicó una guía de entrevista para el director y un cuestionario para docentes, se realizó también una validación de instrumentos en una escuela diferente a las seleccionadas, tal fue el caso del Centro Escolar Doctor Sarbelio Navarrete. El plan de levantamiento de datos; se dio por medio de entrevistas virtuales a los directores y docentes, utilizando diferentes herramientas y plataformas virtuales, y todo lo referido al procesamiento de la información obtenida y su pertinente presentación a través del programa Excel. Además, se presenta el cronograma de actividades y el financiamiento de la investigación.

En el capítulo IV, se ha agregado las conclusiones a las cuales se les da respuesta en la presentación de la información analizada en correspondencia a la pregunta de investigación y a los objetivos, además se ha incluido las recomendaciones que nacen del análisis de la información obtenida.

No menos importante al final se encuentran los anexos, donde se ha evidenciado los documentos que han permitido el acceso al campo de estudio, los instrumentos de recolección de información, una propuesta de plan de mejora y material fotográfico, que hacen veraz y objetiva la investigación realizada.

4 Resumen

En esta tesis, se presenta una investigación cuyo objetivo principal es analizar los procesos de supervisión y seguimiento que realizan las gerencias escolares en cinco Centros Educativos del distrito 10-05, Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente, con la finalidad de garantizar un mejor desempeño docente en el aula.

En esta tesis se realizó en primer momento revisión bibliográfica sobre supervisión y el acompañamiento que brindan los directores a los docentes de aula en los centros educativos, de esta manera estructurar la parte teórica; y en un segundo momento a través de metodología cualitativa usando la técnica de la entrevista, se recolecto la información real, donde los resultados muestran relación con los objetivos planteados y las dimensiones (formación profesional, liderazgo, clima de trabajo en el aula, relación y comunicación, planificación), descubriendo así que la influencia que tiene el director en la supervisión y acompañamiento que realiza en la labor del docente, genera muchos cambios. Debido a que es el ente responsable de este proceso. Requiere de la aplicación de un vistazo más desarrollado en auxilio a la tradicional observación del desarrollo de las clases.

4.1 Abstrac

In this thesis, present an investigation whose main objective is to analyze the supervision and follow-up processes carried out by school management in five Educational Centers of the district 10-05, Municipality of San Vicente, Department of San Vicente, in order to ensure better teaching performance in the classroom.

In this thesis, a bibliographic review was carried out at first on supervision and the accompaniment provided by principals to classroom teachers in schools, thus structuring the theoretical part; and in a second moment through qualitative methodology using the technique of the interview, the real information is collected, where the results show relationship with the objectives set and the dimensions (vocational training, leadership, classroom work environment, relationship and communication, planning) , thus discovering that the influence that the principal has on the supervision and accompaniment that he carries out in the work of the teacher, generates many changes. Because it is the entity responsible for this process. It requires the application of a more developed look in aid of the traditional observation of the development of classes.

5 Objetivos:

5.1 Objetivo General

Analizar los procesos de supervisión y seguimiento que realizan las gerencias escolares en cinco Centros Educativos del distrito 10-05, Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente, con la finalidad de garantizar un mejor desempeño docente en el aula.

5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las atribuciones del director como supervisor y el acompañamiento que realiza en el proceso pedagógico a docentes, estableciendo los procesos de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico que limitan al buen desempeño docente.
- Indagar sobre el perfil idóneo de los directores y docentes de aula, con base a lo establecido en la ley de la carrera docente vinculando el tipo de supervisión que debe llevarse a cabo en los centros educativos en función de mejorar el desempeño docente.
- Proponer un plan de mejora para la supervisión docente en los niveles de Educación Inicial y Parvularia, Educación Básica y Educación Media, a través de una propuesta de mejora.

6 Justificación de la investigación

Es necesario conocer los pasos que los directores realizan dentro de los centros escolares para ejecutar una serie de acompañamientos a sus docentes, con el objetivo de búsqueda de la mejora de la calidad en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Con la modernización de la educación se ha establecido como un conjunto de estrategias que modificaron gran parte de la estructura del sistema educativo nacional, por lo tanto, la tarea supervisora ha constituido un proceso que implica, en principio, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio para que con base a esos resultados se promuevan las actividades didácticas necesarias para cumplir con éxito la labor educativa.

Con esta investigación se ha tratado de aportar aspectos técnicos, pedagógicos, curriculares y metodológicos, que sirvan de soporte para fortalecer la práctica docente y con ello mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, encontrando mecanismos que permitirán ganar eficacia y autonomía en las instituciones educativas, tomando en cuenta la supervisión

como acompañamiento en la acción pedagógica con los docentes de aula, con la tarea de que todo director debe crear condiciones de trabajo que favorezcan el deseo de realizar una mejor labor para conservar una energía entusiasta hacia los logros previstos.

En lo práctico, los resultados que se han obtenido con la presente investigación, nos ofrecen información verídica que sirven para el fortalecimiento profesional del personal directivo, técnico y docentes de la institución para lograr el mejoramiento profesional de los mismos y estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones. De esta manera, se ofrecen instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo a otros investigadores en el mismo campo de acción de las variables que sustentan este estudio.

7 Planteamiento del problema

La delimitación se realiza en 4 pasos 1. El análisis semántico (de significado) de sus principales conceptos mediante enciclopedias y libros especializados; 2. La formulación de oraciones tópicas; 3. La determinación de los recursos disponibles y 4. El espacio asignado para investigar.

“La función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador, si su proyecto de investigación es viable dentro de sus tiempos y recursos disponibles”. (Heinz, 2005, p. 57)

La idea principal es no solo observar y hacer ver errores, sino brindar un acompañamiento al docente que contribuya al aprendizaje de manera significativa, cambiando el paradigma de uno que pase de ser tradicionalista a uno constructivista.

La supervisión y seguimiento al docente, en todos los niveles se transforma, atravesando grandes cambios de paradigmas, ya no se basa en la concepción de observación, sino que, en la actualidad, está orientada a un modelo activo, participativo y de acompañamiento de parte del director al docente, estableciendo nuevas estrategias para el aprendizaje: “aprendizaje significativo”. (Hernández, 2014, p. 1)

Una condición necesaria para lograr este proceso de supervisión y seguimiento de las gerencias escolares es la metodología que se utilice generando experiencias concretas y vivenciales, cuyas prácticas pedagógicas tiendan a utilizar sus expresiones personales y profesionales como estrategias a solucionar problemas de enseñanza aprendizaje.

Como parte de la función supervisora, el acompañamiento pedagógico es fundamental dentro del proceso educativo, ya que permite orientar a los docentes a mejorar el proceso de aprendizaje en los tres aspectos fundamentales que lo integran: planificación, ejecución y evaluación.

Sin embargo, actualmente la supervisión y seguimiento se ha orientado más al cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente pedagógicas, aspecto que ha limitado la puesta en práctica de acciones de asesoría al docente quien requiere de apoyo e incentivo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño en el ejercicio de su carrera docente.

Si bien las funciones legales y formales de la supervisión son imprescindibles dentro del sistema educativo, es necesario, además, asesorar, corregir y retroalimentar la labor docente; no obstante, las acciones emprendidas en relación al acompañamiento pedagógico no han sido suficientes para llevar a cabo con éxito el desarrollo de la labor docente.

Ante esta problemática surge la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la supervisión y seguimiento que realiza el director al desempeño de la labor docente, en cinco instituciones educativas del distrito 10 – 05 del Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente?

8 Marco teórico

8.1 Marco histórico

La historia de la educación en El Salvador muestra diferentes procesos por los cuales ha pasado el sistema educativo, se observan cambios en las formas de evaluar y la descentralización de procesos administrativos y técnicos, en busca de mejorar la calidad de los servicios educativos.

La supervisión es un elemento importante en todo proceso de enseñanza – aprendizaje, es por ello que se ha visto presente en los distintos momentos de la historia educativa, desde sus inicios hasta la actualidad. El Ministerio de Educación (MINED) considera que... “La función supervisora surge en "la época colonial " cuando fueron creadas las primeras escuelas conducidas por Curas Párrocos en 1807. Estas escuelas eran supervisadas por el señor Obispo, cuando efectuaba sus visitas pastorales.” (Quezada et al., 1987, p. 21)

Por lo que se puede observar la supervisión ha pasado por un proceso histórico, por la importancia que esta tiene se decidió nombrar al obispo para que las efectuara, pero aún faltaba más pues solo era el principio.

La supervisión aun no era asumida desde una perspectiva institucional metodológica, pues no había una institución educativa especializada; tal como lo expone Ibidem considera que... “En esta época no se instituyó un Ministerio de Educación, ni hubo un planeamiento teórico previo a un sistema escolar intencionalmente organizado, ni se trazaron políticas educativas.” (Quezada et al., 1987, p. 22)

El estado era encargado de la educación, para en ese momento al no haber un Ministerio de Educación, la instrucción elemental la ponía a cargo de la sub secretaria de Instrucción Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia.

Ibidem considera que... La sub secretaria de Instrucción pública contaba con dos cuerpos: Sección de Inspección Escolar, cuyas funciones eran: Seleccionar, nombrar y supervisar al personal docente; y la Sección Técnica cuya función era de

planificación de los niveles de educación, producción de los programas de estudio y asesoramiento del magisterio. (Quezada et al., 1987, p. 22)

Se puede evidenciar un cambio estructural, que representa un avance sustancial, que da un lugar a los programas de estudio, una planificación que permite una secuencia de aprendizajes, sin dejar de lado la supervisión que debía llevarse a cabo, pero ahora ya basada en un mejor ordenamiento que consideraba además que había que dar asesoramiento a los docentes.

Ibídem considera que... “En 1887 se introdujeron los primeros inspectores escolares los cuales se distribuyeron en tres zonas: Centro, Occidente y Oriente.” (Quezada et al., 1987, p. 23). Estos inspectores conforme el tiempo avanzaba fueron aumentando en cantidad, pero luego fueron suspendidos y así la función de inspección quedó a cargo de los gobernadores.

La supervisión no siempre sirvió a los docentes como algo que los pudiera llevar a mejorar su desempeño en la labor docente, muchas ocasiones solamente se demostraba rigor y hacía sentir que los docentes no podían caer en faltas.

Ibídem considera que... “En 1931 se nombraron 28 delegados examinadores cuya función era practicar los exámenes de fin de año” (Quezada et al., 1987, p. 24). No se concebía un acompañamiento pedagógico, sino que tradicionalmente la evaluación debía ser un proceso de sometimiento que arrojara los aprendizajes en forma de notas y a través de esto considerar el desempeño de los docentes.

La inspección, fiscalización que son las funciones que ha tenido la supervisión en épocas pasadas también tuvo diferentes figuras que la ejercían, inspectores, gobernadores, delegados; eran personas que de alguna manera estaban preparados para desarrollar la función que en ese momento consideraban necesaria, al menos debían cumplir el requisito de estar formados, lo cual resulta interesante, pues no se podía dejar en manos de cualquier persona el hecho de supervisar la labor educativa.

Ibídem considera que... En 1940 cada departamento del país tenía su propio Delegado Escolar, estos eran honorables profesores que trabajaban a base de paternalismo y fiscalización; eran jueces inapelables y a la vez acusadores, se les

auxilió con tres Sub-Delegados. Tanto los delegados como los Sub-Delegados fueron muy bien preparados en el manejo de programas y en la metodología para su desarrollo. (Quezada et al., 1987, p. 24)

Es notorio que predominaba el sistema de educación bancario, aun se estaba distante de tener una supervisión basada en indicadores integradores, que permitieran apoyar estratégicamente el proceso de enseñanza aprendizaje, hasta este momento la figura del director no desempeñaba la función de acompañar a los docentes de aula.

El director de escuela empieza a tener mayor protagonismo en el área supervisora cuando se crean en las escuelas siete Funciones Escolares: Escamilla considera que... “Se crearon en las escuelas siete Funciones Escolares: Técnica (a cargo del Director), Disciplinaria cuyo responsable era el Sub-Director; Social, Higiénica, Industrial, Artística y Deportiva (Distribuidas entre los profesores de aula).” (Quezada et al., 1987, p. 24)

Las funciones que se crearon, de alguna manera presentan vigencia, por ejemplo, la disciplina sigue estando a cargo de los sub-directores de escuela, y lo que se conoce como comités que integran los profesores de aula, contemplan estas actividades que vuelven a la escuela en un espacio más integral, y el director es quien lleva a cargo los procedimientos técnicos. Estas funciones vinieron a marcar una nueva forma de administrar las instituciones educativas, lo que significa un gran avance.

La nueva forma de administración puesta en marcha marca una línea entre el rumbo institucional, “con ellas se erradicó la filosofía tradicional de la docencia consistente en considerar que la obligación profesional comenzaba y concluía con el dictado de las clases y el desarrollo de los programas” (Quezada et al., 1987, p. 25)

Aunque no del todo las prácticas tradicionales desaparecían, algunos indicios de avance parecieran ser notorias, al considerar que el docente no debe dedicarse únicamente a una función meramente de transmisión, las competencias de la docencia van más allá de cumplir con que el programa se marcara al pie de la letra, el hecho de trabajar en las nuevas funciones que se habían implementado tornaba la situación educativa en un proceso más integrador.

Durante las décadas de los 40 a los 60 se mantuvo la figura de delegados, delegados inspectores escolares y es hasta en 1967 que esta figura desaparece, dándole paso al cargo de supervisor docente. MINED considera que... “En 1967 desaparece la denominación de Delegados Inspectores Escolares y se crea el cargo de Supervisor Docente, quien tenía la responsabilidad de un Circuito Escolar, formado por treinta centros escolares y un promedio de 166 profesores.” (Quezada et al., 1987, p. 28)

La reforma de 1968 fue importante, a partir de aquí es que se observan estas nuevas implementaciones, es notorio que el Ministerio de Educación muestra un interés concreto en la función supervisora.

Ya en la década de los 70 se observa un cambio más propositivo en la forma de supervisar, dejando ya un poco de lado las prácticas tradicionales, los nuevos indicios son integradores y se acercan más a lo que actualmente conocemos en supervisión. *Ibíd*em considera que... “A partir de 1970, la supervisión de educación básica comienza a manifestar ciertos cambios, pasa de una actitud de fiscalización autoritaria y de trabajo individual a una acción creadora y de trabajo cooperativo”. (Quezada et al., 1987, p. 28)

Actualmente el sistema de educación nacional se conforma similar a lo establecido en la reforma de 1968, con el paso de las décadas se ha podido realizar avances para la mejora del mismo; un avance muy importante es la inclusión de la educación inicial que da atención a los niños de 0 a 4 años.

En cuanto a lo que se refiere a supervisión educativa, se debe recordar que se inicia de un modelo de educación bancario que veía la evaluación como un castigo, los procesos de supervisión eran rígidos, se carecía de una asistencia técnica que ofreciera acompañamiento y soluciones al docente.

La gestión educativa salvadoreña a principios de los años noventa, desarrolló e impulsó programas y proyectos tendientes a la ampliación de la cobertura de la supervisión escolar, focalizando los directores regionales y departamentales de supervisión en un total de 225, asignando 25 escuelas a cargo de cada supervisor, alcanzado así un nivel de supervisión óptimo en los centros escolares.

En la actualidad la supervisión docente se realiza por parte de los asesores pedagógicos, docente-director y subdirector de cada institución abarcando los diferentes

niveles de educación de forma constante para enriquecer el ámbito educativo además de proveer nuevas metodologías y herramientas al equipo docente.

8.2 Marco legal

8.2.1 Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

De acuerdo al artículo 36, bajo este enunciado son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

Incisos:

- b)** Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido.
- c)** Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.
- d)** Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria. (Reglamento de La Ley de La Carrera Docente, 1996)

Según la ley el director debe junto con el personal planificar y organizar, las actividades de tipo pedagógicas, tomando en cuenta los programas de estudio, debe realizar reuniones de carácter pedagógico, brindar seguimiento a los docentes en el aula a manera de un acompañamiento pedagógico, y si le es posible conseguir ayuda técnica necesaria para el mejoramiento de las actividades de sus compañeros docentes.

En consecuencia, los directores de los Centros Educativos no se ocupan solo de estas principales funciones, sino que cumplen una infinidad de ellas, agrupadas en diferentes materias administrativas de las cuales se pueden resumir en las siguientes: área de planeación donde tiene la atribución de recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.

En el área técnico-pedagógica, donde orienta al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio, controlando que el

proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.

En el área de organización escolar, cada director al inicio del año establece en la primera reunión con todo el personal docente aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel. Además de ello, integra condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.

En el área de control escolar, donde ellos organizan, dirigen y vigilan que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.

En el área de supervisión, vigila y acompaña el cumplimiento de los objetivos programados en el plan de estudios para que el personal docente lleve al corriente el registro del avance a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

8.2.2 Ley General de Educación

La supervisión en los sistemas escolares modernos ha constituido una preocupación constante en el campo de la administración educativa. De acuerdo, al artículo 68 del Capítulo II, la Supervisión Educativa es comprendida como:

La Supervisión Educativa es una acción técnica cuya misión principal es identificar y documentar la calidad de la educación de los centros educativos, promover y facilitar la orientación técnica, financiera y la adquisición de materiales necesarios para resolver los problemas observados, fomentar la interrelación positiva entre los centros educativos y propiciar un alto nivel de motivación en el personal docente y la comunidad. (Ley General de Educación, 1996)

La supervisión que realiza el director sirve para enriquecer el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar y mejorar la práctica educativa de cada docente. Se

considera que uno de los principales retos a los que se enfrenta el director en la supervisión que desarrolla, está relacionado con la sociedad actual en la que estamos inmersos. Hoy por hoy, llamada sociedad del conocimiento, la cual está revolucionada por los cambios tecnológicos y de comunicación. Además de ello, que estamos inmersos en un mundo digitalizado y el cual debe tomarse en cuenta seriamente para ir a la parte de las necesidades que la sociedad presenta constantemente.

La supervisión es el garante del funcionamiento del sistema escolar, se encarga de su vigilancia, orientación, evaluación y en última instancia de informar si las necesidades han sido suficientemente atendidas.

Artículo 69

La Supervisión Educativa tiene los objetivos siguientes:

- a) Promover el buen funcionamiento de los centros educativos a través de una administración escolar eficiente y efectiva;
- b) Formular y orientar la participación activa de la comunidad para el suministro de los servicios educativos; y,
- c) Promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación. (Ley General de Educación, 1996)

La supervisión forma parte de cualquier sistema de monitoreo de excelencia y desarrollo que también incluye aspectos como evaluaciones, logros, prácticas de evaluación, tanto de la institución como de los docentes que conforman el equipo de trabajo dentro del plantel.

La importancia de que un director supervise, surge cuando se reconoce la diferencia entre el modo cómo son las cosas y al modo como deben de ser, siendo esta labor que realizan una de las más eficaces para analizar y mejorar las situaciones teniendo una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo dentro de las instituciones que conforman la zona del centro escolar. La supervisión ayuda cuando los maestros dan un paso adelante al mejorar sus procesos de enseñanza.

La supervisión educativa que realiza el director juega un papel significativo en el sistema propio de cada centro escolar ya que a través del monitoreo constante de sus escuelas

y el apoyo al desarrollo de todo el proceso enseñanza-aprendizaje se consiguen incrementar la calidad educativa del mismo.

Sin embargo, cabe señalar que, en algunos centros escolares, el sistema de supervisión educativa ha tenido extensas críticas debido a las fallas encontradas en relación a la falta del impacto positivo en la calidad de la educación y del desempeño docente.

He ahí la importancia de contar con directores altamente capacitados tanto pedagógica como administrativamente de manera que cumplan eficientemente con sus visiones y que ayuden a incrementar la calidad educativa y obtener buenos resultados.

Artículo 70

“La Supervisión Educativa será desarrollada directamente por el Ministerio de Educación y para áreas específicas, por medio de modalidades que las necesidades demanden”. (Ley General de Educación, 1996)

Si se hace necesario supervisar en un nivel macro, es más necesario hacerlo en las instituciones educativas, que el director esté pendiente de las necesidades de sus docentes, en cuanto al uso de los recursos, las metodologías, el tiempo y otros.

Artículo 71

“La Supervisión se organizará de tal forma que mantenga la debida articulación con el nivel central y con otras unidades administrativas descentralizadas.” (Ley General de Educación, 1996)

En el calendario escolar anual, se programan las visitas de acompañamiento, el director debe planificar las visitas al aula, notificar al docente el día de la visita y darle a conocer el instrumento a utilizar.

8.3 Marco conceptual

8.3.1 Formación profesional del director

En El Salvador para desempeñar la labor docente es necesario como mínimo, haber cursado un plan de estudios que dura tres años, y que abarca las áreas psicopedagógicas y de especialidad; para desempeñarse como director de una institución educativa se debe ser profesor titulado con respectivo escalafón.

De acuerdo al artículo 44, Capítulo VIII, de la Ley de la Carrera Docente los requisitos para ser director son los siguientes:

Para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección. (Ley de la Carrera Docente, Decreto N° 665, 1996)

Si bien es cierto que la Ley de la Carrera Docente exige cinco requisitos para poder desempeñar el cargo de director, también no está demás mencionar que por las experiencias vivenciales en el ámbito educativo, es necesario aclarar que para ser director no basta con tener un título de profesor, aunque la ley no lo establezca como tal, también es indispensable que la persona que dirige o administra un centro educativo tenga conocimientos de organización y administración escolar, contabilidad, uso de tecnologías, ética, manejo de emociones, conocimiento de las leyes y reglamentos donde se fundamenta y rige la educación, entre otros; de manera que esta riqueza de conocimientos conlleven a un buen manejo de las instituciones educativas.

“Las funciones directivas se corresponden con lo que el director debe hacer, lo cual está establecido en normatividad. Las tareas directivas se identifican con lo que el director hace realmente en el desarrollo de su práctica directiva.” (Escamilla, 2006, p. 60); muchos

docentes en nuestro país desempeñan la función directiva de centros educativos, pero en un inicio no estaban preparados específicamente en el área de la administración escolar para desenvolverse en dicho cargo, podría decirse que aprendieron de forma empírica, a través de la práctica del día a día, el hecho de ser formados en áreas específicas de la administración escolar permite tener más herramientas para afrontar la responsabilidad de tomar la dirección de instituciones educativas.

Mintzberg considera que... considerando los hechos sobre el trabajo de dirección podemos ver que el trabajo de un directivo es enormemente complicado y difícil. El directivo esta sobrecargado de obligaciones, aun así, no puede delegar fácilmente sus tareas. En consecuencia, se ve obligado a trabajar demasiado y a realizar demasiadas tareas superficialmente. La brevedad, fragmentación y la comunicación oral caracterizan el trabajo y estas son las mismas características del trabajo de dirección que han elaborado los intentos científicos para mejorarlo. (Escamilla, 2006, p. 200)

Realizar la tarea directiva, puede llevar a generar altos niveles de estrés, pues es una labor compleja, la labor que se realiza como docente de aula es distinta a la labor que se lleva desde una dirección, la responsabilidad de lograr los objetivos como institución recaen en la acción que ejecuta la dirección, claro está que no realiza el trabajo solo el director, para ello se hace acompañar del equipo docente y de toda la comunidad educativa; sin embargo, no es tarea sencilla delegar el trabajo, para ello tiene que ser un buen observador y repartir responsabilidades en base a actitudes y habilidades, la comunicación se torna importante, para que los mensajes que emite sean del todo claro y asertivos.

OECD considera que... “los directores no tienen la formación, el desarrollo y los incentivos apropiados para enfocarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de la escuela con la comunidad”. (Alonso & Molina, 2014, p. 7). La formación profesional del director es un elemento que no se puede dejar de lado, se requiere de profesionales con conocimientos específicos de administración escolar, lo que permitirá no titubear en el desarrollo de las actividades o funciones que demanda la dirección, pero que además sean líderes capaces de articular a todos los actores de la comunidad educativa; que sean empáticos con el equipo docente, estudiantes y padres de familia.

Dado que el director debe ser una persona con muchas cualidades, también debe existir dentro de él, el compromiso de formación constante para así ir adquiriendo más competencias profesionales, esto permite cambios de actitud y la disposición de entregar el mayor esfuerzo en la consecución de los fines educativos, además de ser un trabajo que se desempeña, más que una obligación es un compromiso social en harás de hacer transformaciones en el sistema educativo nacional e ir innovando en servicios educativos.

8.3.2 Liderazgo

El tema del liderazgo es algo muy importante en el que hacer de una persona, por tanto, se considera que es fundamental en la gestión directiva de los centros escolares, debe ir enfocada hacia una intervención que logre alguna mejora en las instituciones; es en este contexto, donde se expondrá una definición del concepto, pero lo más importante es abordar el liderazgo y su influencia en los docentes, alumnos y en todo el personal de un centro educativo.

Cosme define el liderazgo como: “Proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos”. (Ayoub, 2011, p. 25)

El liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes, está relacionado con el cambio y con la transformación a nivel personal y colectivo, se puede ver como una opción, pero también como oportunidad, no para un grupo escogido, sino para muchas personas más, en su respectivo medio: familiar, educativo, profesional, deportivo, político, y otros.

8.3.3 Una aproximación al concepto de liderazgo

Se asume que todo ejercicio de liderazgo está estrechamente relacionado con el acto de dirigir a un grupo de personas hacia alguna meta en particular, por lo que es necesario adoptar alguna postura en torno al acto de dirigir, en especial, en el entorno educativo.

La organización escolar. Práctica y fundamentos que dirigir es:

La acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. Dicho de otra manera, la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas. (Antúnez, 2000, p. 22)

Es el director o directora quién, de acuerdo a estos autores, establece los propósitos; los maestros los ejecutan y la responsabilidad es del director. Sin embargo, ante esta definición surgen algunas inquietudes, por ejemplo: en esta forma de entender el acto de dirigir: ¿hay espacio para la participación de los profesores como colectivo o, si se prefiere, colegiado?, ¿tienen cabida las decisiones democráticas o el trabajo colaborativo? Los mismos autores reconsideran lo anterior y reformulan la definición de la siguiente manera:

La acción directiva por la que abogamos supone que la influencia sobre los demás debe ser ejercida mediante planteamientos democráticos. Para nosotros, la dirección no es ni debería implicar el simple ejercicio autocrático del poder. No se basa en el servilismo de las personas a las que se dirige. No tiene como fundamento la falta de sensibilidad hacia las necesidades personales ni renuncia a otros valores humanos. La existencia de una dirección unipersonal o en equipo es perfectamente compatible con procesos democráticos y toma de decisiones participativas. (Serafín Antúnez, 1994, p. 13)

Atendiendo a esta definición, el trabajo del director también tiene que ser diferente, así como el tipo de liderazgo que se necesita para una dirección inspirada en los valores democráticos. El liderazgo es un tema importante porque evidentemente el liderazgo del director tiene que ver con los resultados y los procesos que se viven en las instituciones educativas, y seguramente, en muchos otros contextos; pero aquí el tema de interés tiene que ver con el acompañamiento y supervisión que realiza el director a su equipo docente.

Son muchos los directivos que confunden el papel de líder con el papel de directivo, sin embargo, hay muchos autores que consideran que existen diferencias entre ambos conceptos.

Warren Bennis es uno de los autores que más tiempo ha dedicado a estudiar este fenómeno del Liderazgo, así lo afirma Palomo en su libro donde también expone la diferencia que existe entre ambos conceptos con claridad. Ella establece las siguientes diferencias: “el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura; el líder se centra en las personas” (Palomo, 2013, p. 17)

Estas diferencias fundamentales hacen referencia a la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción del trabajo, sus relaciones con los demás y a las características de la personalidad de cada uno de ellos. Siempre se ha criticado los intentos de diferenciar y confrontar ambos conceptos, pero solo de esa manera se conseguiría que los buenos directivos evolucionen y se conviertan en excelentes líderes alcanzando los objetivos propuestos.

Tabla 1: Dirigir vs Liderar

Autor	Dirigir	Liderar
Bennis (2003)	Administra Es una copia Conserva Se concentra en sistemas Se vale del control Imita	Innova Es un original Desarrolla Se concentra en las personas Inspira confianza Original
Lowy y Hood (2004) Ackoff (2003)	Resuelve problemas Autoridad Tiene subordinados	Gestiona dilemas Carisma Tiene seguidores
Caldwell (2003)	Facilitador Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga. Se centra en detalles pequeños.	Innovador Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva. Crea grandes cambios.
Rost (1998)	Autoridad Tiene subordinados Evita y manipula	Influencia Tiene colaboradores Confronta y crece

Fuente: Adaptado de (Palomo, 2013, p. 18)

Después de ver las diferencias de ambos conceptos, se podrá comparar la gestión que realizan los directores dentro de los centros educativos, ya que necesitamos líderes y no directivos, pero no porque sean opuestos, sino porque nos ayudarán a establecer y delimitar las conductas o competencias de éxito que están relacionados con la gestión de personas y de grupos. Pues un buen gestor o gestora de personas demuestra conductas de dirección y de liderazgo dependiendo de situaciones y personas. Entonces se puede afirmar que no es lo mismo “dirigir” que “liderar” ya que el primero hace referencia a “autoridad y poder”, mientras que el segundo no lo implica necesariamente.

El ser líder implica estar atento para reconocer el impacto de lo que se dice y se hace en las personas que lo rodean, transmitir mensajes que convencen y a través de la lógica en lo que dice y hace, lograr generar con los colaboradores una base sólida de credibilidad y confianza. Convertirse en un líder no es una tarea fácil, como no lo es, el ser doctor o poeta, sin embargo, el aprender a ser líderes es factible y necesario para poder gestionar y administrar cualquier institución y sobre todo un centro educativo donde estamos formando personas para tener una mejor sociedad.

8.3.4 Gestión y Liderazgo escolar

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Desde años atrás, al director se le exigía y se le sigue exigiendo que administre bien la escuela. Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demanda una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales, así la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente, y es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo de esa manera se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.

Hay muchos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación, coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad y eficaz en los centros educativos, ya que el director es el ente principal, responsable de la gestión escolar, cumple

con la función de conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo y que ejerzan un liderazgo eficaz, que motive, que condicione el trabajo de los docentes y que éstos a su vez modelen la práctica pedagógica en las aulas y por consiguiente en los aprendizajes de los estudiantes.

Además, podemos mencionar que, en la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los Centros Educativos, y el otro centrado en los aspectos curriculares y pedagógicos.

El liderazgo administrativo, consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. (Freire & Miranda, 2014, p. 13)

Hablar del liderazgo administrativo implica que el director esté consciente que su rol dentro del contexto organizacional es sumamente importante y que el ser considerado como líder, le exige exhibir comportamientos que demuestren su capacidad para: convencer al personal que colabora con él, del valor de su contribución al éxito en el logro del cometido de su institución, y entusiasmar a todo el personal al grado de luchar por alcanzar la visión que se les comparte.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico “está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje”. (Freire & Miranda, 2014, p. 13)

Existen directores que adoptan más este último tipo de liderazgo, ya que se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela, muestran mayor capacidad e interés en alinear la instrucción para las aulas con los objetivos que ya se hayan planteado y tienden a preocuparse más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente la práctica pedagógica, evaluando a la vez los aprendizajes de los estudiantes, tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución.

8.3.5 Gestión directiva

Aquí se aborda la importancia de la gestión directiva y el colegiado en el centro escolar, y el impacto de estos dos elementos en la calidad de la educación. La gestión directiva actualmente no solo tiene que ver con aspectos administrativos y de control escolar, de hecho, en algunas instituciones actualmente se hace una distinción entre el director o directora técnica y el académico, en algunas otras el director es el responsable de atender las funciones administrativas, el control escolar y el aspecto académico.

La nueva idea de gestión directiva tiene que ver con los elementos que intervienen en el proceso educativo: los actores, los procesos y proyectos para la enseñanza, los objetivos, los planes y programas, los espacios, los tiempos, la infraestructura, el contexto, las políticas y una lista que parece interminable, pero que permite reconocer lo complejo de la gestión. El punto nodal es considerar para la toma de decisiones todas las relaciones que es posible establecer entre los elementos del proceso educativo.

“La gestión es entonces toda acción realizada con la intención de lograr los fines de la educación, considerando que para ejercerla es necesario reconocer lo complejo de la toma de decisiones”. (Gobierno Federal, 2010, p. 55)

Entender la gestión de esta forma, permite reconocer que tiene distintos ámbitos o dimensiones de intervención, las cuáles involucran todo lo que constituye la institución escolar.

El papel del director en las escuelas es muy importante, pues es el director en quién recae la responsabilidad última y por ello, el encargado de la toma de decisiones, del clima institucional y del estilo de trabajo que se da al interior de los centros escolares.

Desde un punto de vista estratégico, la función del director es un factor que determinará las probabilidades de tener éxito para que la escuela constituya un todo, comprometido con el proceso de construcción de identidad institucional que concluya con un proyecto de trabajo compartido. El director en conjunto con los docentes tiene entonces, un papel protagónico en el centro educativo, y es a ellos a quién les corresponde la búsqueda

de mejores estrategias para mejorar la calidad de la educación, para lograr un cambio en la educación.

Desde esta perspectiva es que debe plantearse la transformación de los directores y el cambio en su práctica educativa.

8.3.6 Gestión directiva y calidad en la educación

En este proceso de gestión de calidad en la educación, el papel del director se vuelve prioritario, pues él es responsable de que esta búsqueda se lleve a cabo al interior de su institución. Ahora bien, las características de la gestión directiva implican un trabajo consciente acerca de lo que sucede en su contexto, reconocer y entender cómo funcionan y se relacionan los ámbitos y estamentos de la institución. Además de ello, asumiendo que la calidad es significativa; es el director quien tiene que marcar la línea a seguir en esta búsqueda de la calidad.

8.3.6.1 Director responsable de la gestión escolar efectiva

Según el documento Dirección Escolar Efectiva se puede decir que dirección escolar es:

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa. (Ramírez & Palencia, 2008, p. 8)

8.3.7 Clima de trabajo en el aula

De acuerdo al Programa de Educación en Derechos de UNICEF Comité Español incluyen al clima escolar como uno de los nueve principios que debe incidir en los centros educativos y

lo definen como: “El ambiente de la escuela determinado por las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa”. (UNICEF Comité español, 2018, p. 5)

El director posee el rol fundamental de un centro escolar, de él depende que una institución funcione con normalidad, cumpliendo los nobles propósitos de la educación. Sin embargo, la política educativa a veces no toma en cuenta la importancia del cargo del director para el mejoramiento del clima institucional

Los directores escolares son los principales responsables de la creación del entorno de trabajo dentro de las escuelas y es este ambiente lo que predice tanto la satisfacción laboral de los docentes, como su compromiso profesional.

Una correcta relación entre director y docentes media ya sea de forma directa e indirectamente en el que hacer de cada profesor debido a que algunos de ellos que sienten un liderazgo indiferente, alejado y manipulador lo que hace que tiendan hacia actitudes negativas hacia su trabajo. De manera contraria con aquellos líderes observados como carismáticos, interesantes y decorosos que cuentan con docentes felices con su trabajo.

El equipo directivo y profesorado son los agentes educativos que mejor pueden impulsar el desarrollo de un ambiente óptimo en el centro y en las aulas. Para ello, un punto de partida necesario es reflexionar sobre el clima escolar actual del centro, sobre las medidas que podrían aplicarse, sobre las personas o grupos que deberían participar y, especialmente, adquirir un compromiso personal con el cambio y la innovación para lograr los objetivos que se hayan propuesto. (UNICEF Comité español, 2018, p. 7)

8.3.8 Relación y Comunicación

Los humanos tratan de enviar mensajes a los demás, sean estos familiares, compañeros de estudio, compañeros de trabajo o en cualquier otro ambiente social, con el objetivo de obtener auto expresión, establecer nuestra percepción de las cosas que nos rodean y argumentar o mantener nuestra existencia como seres sociales. Para fines de este trabajo la comunicación es el proceso de transmisión de conocimiento

entre una fuente y un receptor, comprendiendo que este último ha entendido el mensaje. (Santos, 2012, p. 12)

La comunicación es un intercambio de información, en el cual un mensaje es transmitido de emisor a un receptor a través de un canal determinado, con el fin de producir una respuesta de parte del receptor en el contexto más apropiado, generando un proceso claro y ordenado para la transmisión de ideas y conocimientos.

Así, en el proceso de la comunicación encontramos los siguientes elementos:

- **Emisor:** es el que emite el mensaje. Ejemplos: un sujeto individual o un grupo de personas, pero también un mecanismo que nos avisa de que algo falla o un elemento de la naturaleza que nos alerta de que el tiempo va a cambiar.
- **Receptor:** es el que recibe el mensaje y lo interpreta. Ejemplos: un sujeto concreto o un grupo, así como, también, puede serlo un mecanismo que actúa cuando otro le manda una señal.
- **Mensaje:** es la información que se quiere transmitir. Ejemplos: puede encontrarse codificado en uno de los diferentes tipos de código: puede ser un mensaje hablado, escrito, dibujado, grabado en cd, etc.).
- **Canal:** es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Ejemplos: puede ser un medio artificial, como las cartas o un cd, o uno natural, como el aire.
- **Código:** Conjunto de signos y reglas que, formando un lenguaje, ayudan a codificar el mensaje. Podemos encontrar lenguajes simples, como la luz roja sobre la puerta de un estudio de revelado, o más complejos como los distintos idiomas del mundo.
- **Contexto:** Conjunto de circunstancias (lugar, hora, estado anímico de los interlocutores, etc.) que existen en el momento de la Comunicación. Es importante a la hora de interpretar correctamente el mensaje. (Santos, 2012, p. 13)

8.3.9 La comunicación como parte fundamental de la dirección de centros educativos

La comunicación está asociada directamente con todos los procesos de liderazgo y administración. La comunicación ocurre prácticamente desde el inicio hasta el final de

nuestro día laboral y por lo tanto una comunicación robusta depende de la dirección en primer lugar, la primera y más importante comunicación que debe hacer la dirección de cualquier establecimiento es el establecimiento de obligaciones o responsabilidades y derechos de todas las personas que estudian, laboran o hacen uso de los servicios educativos que prestamos.

La comunicación es el mejor vehículo para alcanzar los objetivos educativos. Se espera que los directores de centros educativos en la actualidad tengan un conocimiento comprensible de humanidades, una personalidad con liderazgo para construir una cultura organizacional que facilite la transmisión de mensajes. (Chiavenato, 2002, p. 87)

Si bien es cierto una excelente comunicación es el vehículo del entendimiento entre dos o más personas para lograr que los objetivos y las metas sean más clara en relación con lo que se espera uno del otro, es por eso la necesidad de que un líder sea claro y ordenado en el mensaje que transmitirá a su equipo docente realizándolo de forma íntegra, además de fomentar la cultura del dialogo respetando los diferentes pensamientos e ideas de los demás compañeros.

8.3.10 La comunicación en la escuela.

El principal objetivo de la comunicación en una escuela es mantener la cultura escolar y establecer los procesos de instrucción. Las personas en la escuela deben ser informadas todo el tiempo acerca de las clases de tareas que deben ser ejecutadas ya sea estos alumnos o profesores. Los profesores por ejemplo dan su clase magistral de manera oral o escrita, a veces por medio de un vídeo y otras veces por correos electrónicos o aulas virtuales. Los estudiantes por su lado aprenden por medio de herramientas similares y se comunica no retroalimentan a los proveedores del mismo modo.

Los directores por su lado deben procurar establecer varios canales de comunicación con los profesores, con los estudiantes y por supuesto con los padres de familia. El clásico envío de circulares por medio de los estudiantes a casa ya no es tan efectivo; muchos establecimientos educativos en la actualidad empiezan a utilizar

una mezcla de todos estos canales, utilizan mensajes de texto, correos electrónicos, páginas web, llamadas telefónicas y por supuesto conversaciones cara a cara. (Chiavenato, 2002, p. 88)

En la actualidad los directores se enfrentan a la constante actualización de las tecnologías, donde las exigencias de la comunicación se vuelven más precisas a través de diferentes medios o canales informativos, cabe señalar que las practicas anteriores del uso de notificaciones en papel a través de los estudiantes ya no surten efecto en los padres de familia, debido a que casi siempre los estudiantes olvidaban entregarlos. Hoy en día a través de las redes sociales, es más fácil informar a la comunidad educativa de las diferentes actividades educativas de la institución, debido a que la gran mayoría tiene acceso a un correo electrónico, WhatsApp, o Facebook, del cual casi a diario pasan pendientes en el transcurso de sus actividades cotidianas.

8.3.11 Relaciones Interpersonales

Al igual que la comunicación, las relaciones personales se desarrollan en todos los organismos sociales, particularmente en áreas de trabajo, en las que la comunicación es altamente pertinente. Sin embargo, este hecho no es exclusivo del ámbito laboral, pues todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida como las que se dan con los padres, hijos, amigos, compañeros de estudio o de trabajo propiamente.

A través de ellas, intercambian formas de sentir, de ver la vida; también comparten necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales. Estas relaciones se basan, en la interacción no sólo con la persona sino con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida, totalmente diferentes unos de otros. (Chiavenato, 2002, p. 88)

Las personas a menudo nos relacionamos y diariamente nos comunicamos, casi siempre reflexionamos sobre nuestras necesidades y las de los demás, además transmitimos nuestros sentimientos y experiencias, estableciendo así un gran número de relaciones a lo largo de nuestras vidas y actividades cotidianas, creando oportunidades para acercarnos más

a nuestras familias y amigos ampliando nuestros conocimientos y valores que modifican nuestra vida continuamente.

Puede decirse que para lograr el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias las manifestaciones verbales y gestuales demostradas son factores claves para intercambiar las propias experiencias, tomando en cuenta los valores y creencias de cada uno de los actores del proceso, las actitudes derivadas de la personalidad de cada individuo inciden sobre las relaciones que establece con sus semejantes. (Chiavenato, 2002, p. 89)

8.3.12 Planificación

Según el documento Dirección Escolar Efectiva, define la dirección escolar como:

El proceso participativo planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

1. Tener claridad de propósito: Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de objetivos curriculares del centro educativo.
2. Ser participativa: Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
3. Ser efectiva: La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida. (Ramírez & Palencia, 2008, p. 6-7)

Para que la dirección de un centro educativo funcione, debe existir un líder capaz de transformar un clima institucional, donde involucre a todos los docentes de todas las áreas y niveles a llevar un aprendizaje significativo a la comunidad educativa, el objetivo es involucrarse y contribuir al éxito.

Un gerente conlleva al centro educativo a alcanzar un plan de proyectos que durante el año escolar se lleven a cabo con la ayuda no solo del personal docente, sino que también con los estudiantes y padres de familia, implementando todos los métodos y estrategias para proporcionar un buen aprendizaje y ambiente profesional.

8.3.13 Director gerente y líder pedagógico

De acuerdo al documento Dirección Escolar Efectiva, expone que:

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

1. Director - gerente. El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

- a) Representante de la institución y del Ministerio de Educación; El director es delegado una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional.
- b) Líder motivador y negociador; Guía, anima, motiva a su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales.
- c) Gestor de recursos; Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo.

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

e) Evaluador; Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

f) Dinamizador de la información; Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando.

g) Auto evaluador de su desempeño profesional; Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

Director líder pedagógico

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación

- Gestor/a del currículo

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc. (Ramírez & Palencia, 2008, p. 9-12)

8.3.14 Como logra el director ser un líder pedagógico efectivo

Según el documento Dirección Escolar Efectiva, afirma que:

El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida.

Para ejercer el liderazgo pedagógico, deberá impulsar algunas estrategias

1. Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal

propósito, enfatiza y recuerda al inicio durante y al final del año escolar las siguientes acciones:

- a) Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI.
- b) Explica a la comunidad educativa los aspectos relevantes del Proyecto Curricular de Centro, PCC.
- c) Organizar las actividades y proyectos escolares.
- d) Animar a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- e) Resalta la confianza que deben tener todos en sí mismo, en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes aprendan para la vida.
- f) Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- g) Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.
- h) Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

2. Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes

El director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa, asumiendo su rol de orientador del proceso e incorporándose como líder educativo.

El director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurarse que no están improvisando sus clases, y garantizar así aprendizajes efectivos y significativos en sus estudiantes.

El proceso de revisión de la planificación didáctica se deben cuidar los siguientes aspectos

- a) Establecer un diálogo pedagógico con el docente durante el cual se logren acuerdos de mejora, a partir de las orientaciones establecidas en el documento “Currículo al servicio del aprendizaje”.
 - b) Revisar con los docentes la incorporación de los acuerdos de aula del PCC.
 - c) Revisar la journalización propuesta por el docente, ajustándola a las necesidades del grupo de estudiantes que cada uno atiende.
 - d) Revisar con los docentes la pertinencia de las planificaciones didácticas con los recursos del centro educativo.
 - e) Analizar con el docente las expectativas de aprendizaje que este tiene sobre sus estudiantes y que se evidencian en las planificaciones didácticas.
 - f) Valorar con el docente la diversidad de metodologías, en coherencia con los enfoques de las asignaturas y acordes con la edad y la cultura del estudiante.
 - g) Revisar con el docente, la atención a necesidades educativas especiales: tratamiento oportuno a los problemas de aprendizaje, adecuaciones a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje, apoyos a estudiantes con disparidad en proceso de inclusión educativa.
 - h) Analizar con el docente las actividades de evaluación orientadas a la implementación de los lineamientos de “Evaluación al Servicio del Aprendizaje”.
- (Ramírez & Palencia, 2008, p. 9)

8.3.15 La Administración Educativa como proceso

La administración como proceso proporciona un instrumento al administrador:

- a) Le ayuda a estudiar la organización y estructura institucional.
- b) Le permite orientar las funciones de planificación, dirección, coordinación y control en el funcionamiento de un programa e institución

Las principales funciones de la administración educativa como proceso son:

Planificación:

- Previsión de situaciones dentro de una perspectiva espacio temporal caracterizada por plazos cortos, medianos, largo.

Organización:

- Se determina el trabajo que deben realizar los individuos, así como los medios que se requieren para lograr los objetivos propuestos.

Dirección:

- Hacer funcionar una institución como un todo hacia el logro de objetivos. El administrador hace uso de autoridad, delegación de funciones y responsabilidad.

Coordinación:

- Establecer y mantener la armonía entre las actividades. Implica una acción preventiva y otra correctiva (reuniones de personal).

Ejecución:

- Puesta en práctica de lo planificado dentro de plazos establecidos y en función de los objetivos propuestos.

Control:

- Se confirma (supervisión) si lo que sucedió era lo que se había planeado. Si no es así se hacen los ajustes necesarios, también se ven aquellos puntos sobresalientes, para tomarlos en cuenta una próxima vez. (Fayol, 1916, p. 9)

Al momento de realizar un excelente proceso de administración, es de suma importancia conocer los elementos administrativos que nos plantea Henry Fayol, los cuales consisten en llevar un proceso ordenado y sistemático. Estos elementos buscan aumentar la

eficiencia del personal administrativo y demás personal docente de la institución, haciendo la realización de actividades más sencillas y ordenadas, además de ofrecer una visión del trabajo que realiza la institución y su personal administrativo.

Actores de la Administración Educativa: como proceso que es la administración educativa en ella encontramos diferentes actores:

- Administradores: directores, supervisores, altos funcionarios del MINEDUCYT.
- Docentes: personal docente de la institución
- Personal: equipo interdisciplinario, conserjes, etc.
- Alumnos: cuerpo estudiantil
- Familias: Familias de los alumnos
- Comunidad: comunidad de la institución

Es necesario recordar que en todo proceso educativo se relacionan diferentes actores de la comunidad, en este caso cabe recalcar que nuestro sistema educativo se rige por diferentes jerarquías, en donde cada una juega un papel importante en el proceso de administración tanto institucional como a nivel nacional. La administración educativa está orientada al conjunto de esfuerzos y determinación por lograr los diferentes objetivos académicos, donde la institución debe unificarse en todos sus ámbitos para realizar un gobierno escolar eficiente y exitoso.

8.3.16 Fases del Modelo de Acompañamiento al docente en el aula

Responden a un conjunto de acciones desarrolladas con el propósito de garantizar el logro de los objetivos del acompañamiento pedagógico en el aula.

“El proceso de acompañamiento parte de una visita in situ a la institución educativa en la que labora el docente, para coordinar con sus directivos la programación de las actividades que demanda la implementación del proceso”. (Nerici, 1975, p. 54)

La visita al aula tiene los siguientes propósitos:

- Precisar, aclarar o complementar la información relacionada con el acompañamiento pedagógico.

- Realizar la observación en el aula para identificar y verificar las necesidades de apoyo, manifestadas por el docente, utilizando para el efecto el instrumento diseñado para la técnica de observación.

La visita se realiza en tres momentos distintos y complementarios:

Primer momento:

- a) Observación en el aula
- b) Reflexión en conjunto

Segundo momento:

- a) Planificación
- b) Modelaje
- c) Retroalimentación

Tercer momento:

- a) Practica mejorada
- b) Valoración (Nerici, 1975, p. 54)

8.3.17 Observación en el aula

“La observación significa examinar atentamente algo en algún lugar, en este caso particular el aula; abarca varios ámbitos: físico, pedagógico y al docente como persona”. (Nerici, 1975, p. 59)

El propósito de realizar la observación en el aula de manera objetiva es porque le permite al director identificar las necesidades que existen, tanto académicas como materiales en la institución, así se podrá crear un plan administrativo y educativo, que contenga mejoras a los planes institucionales girados por los gobiernos de turno, propiciando el dialogo con los actores involucrados para superar debilidades y enriquecer las fortalezas de cada uno en el proceso administrativo y educativo.

Propicia el diálogo sobre las experiencias y procesos realizados en el aula durante el período de clase, identificando a la vez las necesidades, fortalezas, dificultades y expectativas de los dos actores educativos, con capacidad de autoanálisis,

autorregulación y aprendizaje a partir de sus propias experiencias, valoración de su práctica a partir de los objetivos de desarrollo profesional planteados y de las situaciones vividas junto con sus estudiantes en el aula, información que además se recoge mediante la coevaluación como producto de la entrevista. (Nerici, 1975, p. 60)

8.3.18 Retroalimentación

Retroalimentar para el perfeccionamiento efectivo del desempeño docente equivale a la comprensión real del sentido de la acción de educar, a partir de una reflexión sobre la acción educativa en el entorno institucional y desde el mismo entorno. Así, el acompañamiento se convierte en un empoderamiento del rol docente con altos niveles de exigencia académica y alta significación en el proceso de enseñanza aprendizaje que contribuye a mejorar la educación. (Nerici, 1975, p. 63)

La retroalimentación se refiere a mirar, volver a mirar y redirigir de manera conjunta el proceso de acompañamiento entre el docente acompañante y el docente acompañado, que permite compartir, analizar y comprender el desempeño observado en el aula, constituyéndose en una verdadera fuente de aprendizaje.

8.3.19 Modelaje o práctica guiada

El objetivo es presentar una gama de opciones metodológicas para que el acompañado tenga la oportunidad de elegir y adaptar la que responda a su necesidad de mejoramiento y a la adquisición de habilidades cognitivas y nuevos patrones de conducta basadas en una actitud proactiva. (Nerici, 1975, p. 63)

La clase o práctica de modelado se planifica a partir de lo más sencillo a lo más complejo. Habrá casos excepcionales en los que sea necesario desarrollar y entrenar en varios componentes de una habilidad o ejercicio en situaciones concretas.

8.3.20 Nueva práctica.

El objetivo de la nueva práctica es garantizar un desempeño pertinente para dar respuestas, de manera oportuna y eficiente, a las situaciones complejas y a las necesidades reales que se presentan en el aula. (Nerici, 1975, p. 64)

El objetivo de una nueva práctica es garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje donde se demuestre el desempeño tanto del director como el del docente de manera que se brinden respuestas oportunas y eficientes a la hora de enfrentarse a situaciones complejas y demás necesidades que se presenten en la institución.

8.3.21 Visita al aula y Acompañamiento.

Realiza visitas de evaluación pedagógica al aula

La visita de evaluación pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.

La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de las planificaciones; de mutuo acuerdo deben establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente.

Para desarrollar una efectiva visita pedagógica al aula el director deberá considerar los siguientes elementos:

- a) Preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros).
- b) Retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas.

- c) Brindar asistencia técnica al final de la jornada, pues el docente debe atender a su grupo de estudiantes como ellos se lo merecen, sin descuidar el proceso de facilitación de los aprendizajes.

Promueve el desarrollo profesional de los docentes

El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará como insumos:

- a) Los resultados de la revisión de la planificación didáctica.
- b) La visita pedagógica al aula.
- c) Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes. (Ramírez & Palencia, 2008, p. 23-26)

El director debe realizar las visitas en las aulas de acuerdo con el calendario escolar anual que proporciona el Ministerio de Educación, para garantizar que todo el trabajo realizado tanto colectivamente como individualmente se estén llevando a cabo. El director debe notificarle al docente de su visita una semana antes y brindarle guías de evaluación para que los docentes conozcan que se le evaluará.

Además, los docentes deben de estar actualizándose constantemente en todas las áreas para garantizar que la educación que se brinde sea innovadora y capaz de transformar a los estudiantados.

- Promotor del cambio
Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio.
- Monitorea indicadores educativos

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente. (Ramírez & Palencia, 2008, p. 9-12)

El director es el que representa al Centro Educativo tanto internamente como ante al Ministerio de Educación, para realizar trámites legales o de gestión. Guía, orienta a todo su

personal docente para garantizar una educación eficaz. Propicia trabajos colectivos para que surjan ideas de cambios entre la comunidad educativa involucrando a todos los docentes y orientar los procesos académicos y evaluativos de acuerdo con las necesidades de los educandos.

Un buen líder debe supervisar las planificaciones, guiones de clases a los docentes para visualizar que el trabajo que se realiza dentro de los salones de clases este acorde al grado y las edades de los estudiantados, dándole sugerencias de cambio si así lo amerita, debe poseer buena comunicación y asumir las responsabilidades que debe tener un líder, organizando su tiempo y espacio para cuando acudan a él.

9 Metodología de la investigación

9.1 Caracterización de los centros educativos investigados

En la investigación que se realizó, se llevó a cabo un proceso de selección de los centros escolares que se tendrá en estudio, estos pertenecen al municipio de San Vicente.

Principalmente se reflexionó, analizó y se determinó que las principales razones para seleccionar un centro educativo sería la factibilidad de la cercanía y el acceso a los Centros Escolares, para poder minimizar riesgos y así tener una anticipación a eventos que probablemente serían de dificultad para ejecutar adecuadamente la investigación.

Al analizar las diversas instituciones educativas del municipio de San Vicente, se observó que en el distrito 10-05 se encuentran cinco centros escolares, los cuales son los siguientes:

- Centro Escolar Antonia Galindo
- Centro Escolar Doctor Darío González
- Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez
- Centro Escolar Concepción de María
- Instituto Nacional Doctor Sarbelio Navarrete

Estos centros de enseñanza educativa se localizan en el casco urbano de la mencionada ciudad lo que facilita a los investigadores a desplazarse de uno hacia otro. Los

factores para tomarles en cuenta han sido la disponibilidad de los directores, docentes, los recursos a implementar, lo que genera que hay poca limitación para la realización de la investigación. Dicho lo anterior, eso ha dado la pauta para conocer la caracterización de cada Centro Educativo.

Posteriormente, eso permitirá el acceso a la información plateada en los objetivos, relacionados a la gestión que realiza el director en cuanto a la supervisión y acompañamiento hacia los docentes. De igual forma, se conocerá la parte técnica, pedagógica y curricular que se realiza en cada centro de estudio. La única dificultad será la del acceso a internet por parte de los directores, maestros y maestras que serán entrevistados de forma virtual.

9.1.1 Centro Escolar Antonia Galindo

El Centro Escolar Antonia Galindo se encuentra ubicado el 5a. calle poniente N° 8, de la ciudad de San Vicente, El Salvador, con número de acuerdo de creación 15-5397, de fecha 1 de enero del año 1997. Código de infraestructura 12430.

Reseña histórica.

El Centro Escolar Antonia Galindo fue construido en el año 1930, en el terreno que para entonces era Parque Bolaños, Ubicado en el Barrio San José El Calvario, en la administración del Dr. Pio Romero Bosque.

Su nombre Grupo Escolar de Niñas "Antonia Galindo" fue en honor a la destacada poetisa Salvadoreña Señorita Antonia Galindo. A principio se atendió de 1° a 6° grados, su matrícula general fue de 73 alumnos, en el año de 1966, se llamó Grupo Escolar, en el año 1973 se atendió niños y niñas, entrando al proceso de unificación con 7° grado, su primera promoción de 9° grado fue en el año 1975.

En la actualidad se atiende desde parvularia a 9° grados, su nombre actual es CENTRO ESCOLAR "ANTONIA GALINDO". A partir del año 1999, se atiende el programa de Educación Básica a Distancia (PREBAD) y Bachillerato a Distancia que funciona día domingo.

Misión: “Somos un Centro Educativo que brindamos una educación integral, a través de metodologías actualizadas y el uso de recursos tecnológicos, para formar jóvenes de provecho ante la sociedad”

Visión: “Ser un Centro Escolar líder en brindar servicios educativos de calidad, para formar niños, niñas, adolescentes y jóvenes con capacidad tecnológica, académica, dotados de valores humanos y que puedan afrontar los retos de la vida con éxito” ... y este punto fue concedido (R. Iraheta, entrevista personal, 05 de febrero de 2020)

9.1.2 Centro Escolar Doctor Darío González

Dirección: 9a. Avenida Norte y Calle Quiñonez de Osorio, San Vicente

Director: Prof. Edgardo Arístides Murcia Hernández

Reseña histórica

José Darío González Guerra nació en "la casa de los Rodríguez", en el barrio del Calvario de la ciudad de San Vicente, el 20 de diciembre de 1833.

Desde 1864 laboró en la Universidad de El Salvador, como catedrático (1864-1871), prosecretario y secretario en funciones (octubre de 1866-abril de 1867), vocal del naciente Protomedicato (marzo de 1867) y rector (1871-1873, febrero de 1876-mayo de 1877) y consejero propietario por la Facultad de Medicina (junio de 1877).

Como seguimiento a los pasos paternos, se volcó hacia el campo educativo. Fue nombrado tercer designado a la Presidencia de la República (6 de marzo de 1873), ministro de Instrucción Pública (27 de marzo de 1873) y de Gobernación (febrero-marzo de 1874).

A lo largo de su vida recibió varios galardones y condecoraciones, entre las que cabe mencionarse a la de Comendador de la Legión de Honor (Francia), la Gran Cruz de la Orden de Santiago y de la Espada (Portugal), el Gran Cordón de la Orden del Libertador (Venezuela), las Órdenes Carlos III e Isabel La Católica (España), Caballero de la Gran Rosa (Brasil) y otras.

Afectado por el cáncer de garganta, falleció en la ciudad de San Salvador, el 11 de enero de 1910. En homenaje a su memoria, la medalla anual al mérito magisterial en el nivel primario (creada por el decreto legislativo 202, del 16 de septiembre de 1947), dos escuelas (San Vicente y colonia Dolores, San Salvador) y una calle de su localidad natal fueron bautizadas con su nombre.

Historia del Centro Escolar

El Centro Escolar Dr. Darío González, fue fundado según datos de personas mayores, en la década 1890-1900, “aunque no existen testimonios escritos”, como la primera escuela de instrucción pública, reconocida como ESCUELA GRANDE, se dice que al principio estuvo en donde actualmente es el Centro Judicial, luego en la casa que ocupó la barbería de los hermanos Henríquez, luego en la casa donde funcionó últimamente la Gobernación Departamental, al tiempo frente a lo que fue la farmacia San José, después frente a la oficina que ocupó la Compañía de Energía Eléctrica.

Para el año de 1931 llega como director el Profesor Justo Cardoza, a esa fecha la escuela era conocida como CENTRAL DE VARONES, fue dicho director que realizó las gestiones para que se nominara Dr. Darío González, y para que se le construyera un edificio moderno para aquella época.

Este edificio fue fundado el 29 de agosto de 1956, siendo siempre su director el profesor Justo Cardoza. Obteniendo luego con el acuerdo No. 15-2056 el nombramiento oficial como “Centro Escolar Doctor Darío González”, con fecha 1 de octubre de 1998.

El 13 de enero de 2001, se produce un terremoto que dañó severamente la infraestructura de la institución, inhabilitándola para realizar la labor educativa en ella y obligando al traslado hacia otro local ubicado sobre la 1ª. Calle Poniente y 3ª. Avenida Norte; el segundo sismo del 13 de febrero arrasó con muchos de los edificios de la zona paracentral, incluyendo el edificio que por 44 años albergara a la Escuela Dr. Darío González. Para atender a la población estudiantil en las instalaciones temporales que ocupó la institución se realizaron las adecuaciones necesarias; pero, sin dejar de gestionar la reconstrucción del edificio en sus propias instalaciones. El 15 de enero de 2003 en un acto especial, fue inaugurado el nuevo edificio del Centro Escolar.

Actualmente está en la Dirección el Profesor Edgardo Arístides Murcia Hernández, el cual espera, junto a toda la comunidad educativa, alcanzar la excelencia académica en los niños y niñas de nuestro querido San Vicente.

Visión: Ser un Centro Educativo en el que los estudiantes desarrollen y disfruten la ciencia, la historia, el arte, el deporte y valores que los harán exitosas y exitosos en el medio que viven.

Misión: Somos un Centro Educativo Inclusivo en el que brindamos aprendizaje de los estudiantes a través de metodologías activas y apoyándolos en la tecnología; desarrollando las competencias que les fortalezcan el éxito en la vida.

Biografía del Doctor Darío González

José Darío González Guerra nació en "la casa de los Rodríguez", en el barrio del Calvario de la ciudad de San Vicente, el 20 de diciembre de 1833.

Desde 1864 laboró en la Universidad de El Salvador, como catedrático (1864-1871), prosecretario y secretario en funciones (octubre de 1866-abril de 1867), vocal del naciente Protomedicato (marzo de 1867) y rector (1871-1873, febrero de 1876-mayo de 1877) y consejero propietario por la Facultad de Medicina (junio de 1877).

Como seguimiento a los pasos paternos, se volcó hacia el campo educativo. Fue nombrado tercer designado a la Presidencia de la República (6 de marzo de 1873), ministro de Instrucción Pública (27 de marzo de 1873) y de Gobernación (febrero-marzo de 1874).

A lo largo de su vida recibió varios galardones y condecoraciones, entre las que cabe mencionarse a la de Comendador de la Legión de Honor (Francia), la Gran Cruz de la Orden de Santiago y de la Espada (Portugal), el Gran Cordón de la Orden del Libertador (Venezuela), las Órdenes Carlos III e Isabel La Católica (España), Caballero de la Gran Rosa (Brasil) y otras.

Afectado por el cáncer de garganta, falleció en la ciudad de San Salvador, el 11 de enero de 1910.

En homenaje a su memoria, la medalla anual al mérito magisterial en el nivel primario (creada por el decreto legislativo 202, del 16 de septiembre de 1947), dos escuelas (San Vicente y colonia Dolores, San Salvador) y una calle de su localidad natal fueron bautizadas con su nombre.

Datos importantes del Centro Escolar Dr. Darío González

El Centro Escolar Dr. Darío González, fue fundado según datos de personas mayores, en la década 1890-1900, “aunque no existen testimonios escritos”, como la primera escuela de instrucción pública, reconocida como ESCUELA GRANDE, se dice que al principio estuvo en donde actualmente es el Centro Judicial, luego en la casa que ocupó la barbería de los hermanos Henríquez, luego en la casa donde funcionó últimamente la Gobernación Departamental, al tiempo frente a lo que fue la farmacia San José, después frente a la oficina que ocupó la Compañía de Energía Eléctrica.

Para el año de 1931 llega como director el Profesor Justo Cardoza, a esa fecha la escuela era conocida como CENTRAL DE VARONES, fue dicho director que realizó las gestiones para que se nominara Dr. Darío González, y para que se le construyera un edificio moderno para aquella época.

Este edificio fue fundado el 29 de agosto de 1956, siendo siempre su director el profesor Justo Cardoza. Obteniendo luego con el acuerdo No. 15-2056 el nombramiento oficial como “Centro Escolar Doctor Darío González”, con fecha 1 de octubre de 1998.

El 13 de enero de 2001, se produce un terremoto que daño severamente la infraestructura de la institución, inhabilitándola para realizar la labor educativa en ella y obligando al traslado hacia otro local ubicado sobre la 1ª. Calle Poniente y 3ª. Avenida Norte; el segundo sismo del 13 de febrero arrasó con muchos de los edificios de la zona paracentral, incluyendo el edificio que por 44 años albergara a la Escuela Dr. Darío González. Para atender a la población estudiantil en las instalaciones temporales que ocupó la institución se realizaron las adecuaciones necesarias; pero, sin dejar de gestionar la reconstrucción del edificio en sus propias instalaciones.

El 15 de enero de 2003 en un acto especial, fue inaugurado el nuevo edificio del Centro Escolar.

Actualmente está en la Dirección el Profesor Edgardo Arístides Murcia Hernández, el cual espera, junto a toda la comunidad educativa, alcanzar la excelencia académica en los niños y niñas de nuestro querido San Vicente... y este punto fue concedido (E. Murcia, entrevista personal, 05 de febrero de 2020)

9.1.3 Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez

Director: Licdo. Francisco Ulises Reyes Rodríguez.

Reseña Histórica

El Complejo Educativo “Doctor Victoriano Rodríguez”, ha formado numerosas generaciones de la ciudad de San Vicente, fue creada a solicitud de la municipalidad según decreto N° 656 de fecha 16 de julio de 1938, contando con el siguiente personal:

Directora Lidia de López, subdirectora Candelaria Martínez Vda. De Castro y la profesora Concepción López Bayona, fue creada con el nombre de Escuela N° 1 iniciándose con dos secciones de primer grado y una sección de segundo grado, con una matrícula efectiva de 70 alumnas.

En 1941 por acuerdo N° 1581 El Poder Ejecutivo consideró que es deber del Estado honrar el nombre de los salvadoreños ilustres; por lo que, el 5 de noviembre de este mismo año es inaugurada con el nombre de Escuela de Niñas “Dr. Victoriano Rodríguez”. Poco a poco la escuela fue aumentando en número de secciones y grados. Hasta el año de 1980 este Centro Escolar funcionó con sexto grado, ya que el 25 de enero de 1981 se autorizó a la Sra. María Otilia Hernández la creación del Séptimo Grado, el cual inició sus clases con una matrícula de 35 alumnas, también ese mismo año fue creada la Escuela Nocturna de Adultos gestionada por la misma directora, iniciándose con una matrícula de 200 alumnos. Es importante mencionar que las secciones de Parvularia fueron gestionadas por la Sra. directora Ana Miriam Orellana de Pérez, quien también abrió la matrícula para varones, ya que la institución desde sus inicios y por muchos años atendía solamente a niñas y señoritas.

En la actualidad esta institución presenta sus servicios educativos desde el Nivel de Parvularia hasta el Nivel de Media.

En cuanto a la infraestructura, la institución funcionó por muchos años en una casa alquilada en la 2ª Avenida Sur N° 19 de esta ciudad, pero gracias al dinamismo y esfuerzo de la Sra. Directora María Otilia Hernández y el apoyo del personal docente y padres de familia, se compró ese local que posteriormente fue donado al Ministerio de Educación para luego gestionar la construcción de un moderno edificio que albergará a la población escolar; este proyecto fue iniciado por la Niña Oty, como cariñosamente se le llamaba y finalizado por la profesora Ana Miriam Orellana de Pérez. Fue así como en el año de 1995 se inauguró el nuevo local, con el apoyo del Ministerio de Educación y el financiamiento del Fondo de Inversión Social (FIS)., Luego en el año 2000 asumió la Dirección del Centro la Profesora Ana Marlene Cuellar de García, quien tuvo a su cargo iniciar e implementar el Proyecto Educativo Institucional, con la introducción de las clases de Inglés desde el primer grado hasta el 6º grado, ya que a nivel oficial esta signatura sólo se impartía desde el tercer ciclo, además implementó el servicio social estudiantil para alumnos de 9º grado, como una manera de enseñar al alumnado la retribución que debe darle a la institución que les brinda el pan del saber. Más adelante se enfrentó una difícil situación debido a los terremotos acaecidos en el país en el año 2001, éstos dañaron el local; motivo por el cual el Centro Escolar funcionó en aulas provinciales en la cancha “Campo Centenario” propiedad del Hospital Nacional “Santa Gertrudis”. Posteriormente en el 2002 asumió el cargo de directora en funciones la Licda. Ana Lorena Montano de Sánchez, quien en vista de la problemática gestionó junto con el C.D.E. de este periodo el traslado de la institución a la ex Administración de Rentas en la que todavía se encuentra la institución.

En el año 2003 asume la Dirección la Licda. Ana Sandra Samayoa Molina quien gestionó la creación del Bachillerato, con el área General y Técnica opción Contaduría, para la jornada diurna y área General para la jornada nocturna, la Escuela Saludable, para el alumnado vespertino; así como el proyecto EDUCAME.

Este año 2008 la institución recibe el acuerdo de llamarse Complejo Educativo “Doctor Victoriano Rodríguez” gestión a cargo de la Licda. Ana Marlene Cuellar de García. Este centro educativo posee un historial de mucho prestigio por su disciplina y deberes en la

formación tanto académico y moral del alumnado, sobresaliendo en numerosas participaciones fuera de la institución.

En el año 2013 la institución festeja su 75 aniversario de fundación, festejando a lo grande y recordando los logros alcanzados como institución educativa, festejo que fue acompañado con un cambio de jefatura, siendo actualmente el Lic. Francisco Ulises Reyes el director de la Institución.

El Prestigio se ha ganado, gracias al personal docente que dejara huellas imborrables, así como el que hoy labora en esta institución; el esmero manifestado por los directores que han fungido y fingen en este cargo; el apoyo del alumnado; padres y madres de familia; así como la colaboración de instituciones de la localidad que siempre han tenido su mano amigo a esta institución... y este punto fue concedido (U. Reyes, entrevista personal, 05 de febrero de 2020).

9.1.4 Centro Escolar Concepción de María

Directora: Irma Magdalena Palacios Reyes

Reseña Histórica

El centro escolar San Antonio Tras el Cerro ubicada en el cantón del mismo nombre en el volcán de San Vicente del cual provenía dicho nombre; fue trasladada en el año de 1980 para corredores de algunas casas del barrio Concepción; pero no fue que hasta el año de 1995 que obtuvo su propio local y en 1999 que, por decisión plenaria de padres y madres de familia, directora y personal docente se decidió cambiarle nombre.

Acordando llamaría “CONCEPCION DE MARÍA” por ser la patrona del barrio donde se encuentra dicha escuela y para rendirle homenaje a quien vela con amor por sus hijos a esa Mujer Eucarística, que nos, enseña siempre a hacer memoria de las maravillosas obras de DIOS nos cesa de realizar en el corazón de los hombres, para que, con premura materna, nos guie siempre nuestros pasos por los senderos del bien.

Y fue así como según acuerdo N° 15-4309 según certificación de acta N° 105 de fecha 4 de febrero de 1999 que la Comisión Nominación “Que a partir del 1° de agosto de 1999 se

llamara Centro Escolar Concepción de María” ubicado en Lotificación Diaz del Barrio Concepción de San Vicente.

Funcionando en los niveles de Parvularia hasta 9° grado, dado como regalo de Dios nuestro Señor que llevando el nombre su Madre ya que para ese tiempo solo era permitido que llevara nombre de personas Altruistas.

Ahora somos una institución inclusiva de tiempo pleno de todas las áreas.

Visión: “Somos una escuela inclusiva de tiempo pleno que educa a sus estudiantes, con aprendizajes significativos y pertinentes, para que sean capaces de resolver sus necesidades y las de su territorio.”

Misión: “Ser una Institución educativa que brinda a sus estudiantes, Educación Inclusiva de calidad mediante variadas oportunidades de aprendizaje, para formar ciudadanos exitosos, comprometidos al servicio del bien común... y este punto fue concedido (I. Palacios, entrevista personal, 05 de febrero de 2020).

9.1.5 Instituto Nacional Doctor Sarbelio Navarrete

Director: Lic. Lorenzo Arcides Bolaños Cortez

Dirección: 9ª avenida sur y 6ª calle poniente, San Vicente.

Reseña Histórica

Esta institución tuvo sus inicios en el año de 1948, anexo a la escuela de niñas Victoriano Rodríguez, como sección oficial del Plan Básico. El año siguiente fungió en edificio con todas sus secciones.

Este mismo año a petición de la sociedad y autoridades municipales, fue ascendido a la categoría de Instituto con plan básico, primero y segundo año de bachillerato, así mismo, fue establecido el primer curso de plan nocturno para profesores, empleados y obreros.

Tiempo después, la sociedad palpo la gran necesidad de un centro de educación con categoría de Instituto y dotar al mismo de un edificio apropiado a su nivel académico; por lo que se desarrollaron las gestiones necesarias a fin de conseguir un magnifico edificio; en ese

sentido, la Honorable Corporación Municipal haciendo eco de las necesidades de la comunidad consiguió en el presupuesto la cantidad necesaria para la adquisición de un terreno, en el que se levantaría el Edificio del Instituto Nacional "Doctor Sarbelio Navarrete".

Para el año 2001, las instalaciones fueron dañadas a causa de los terremotos que sacudieron al país, pero con apoyo del MINED y de la Unión Europea, fueron reparados y se construyó un nuevo edificio que alberga 6 aulas.

En este mismo periodo se forma parte del proyecto APREMAT, quien hace cambios sustanciales a los planes de estudio de los bachilleratos técnicos; pasando de los programas tradicionales a programas basados en competencias.

A partir del año 2008, es nombrada la Licda. Ana Sandra Samayoa, como directora en propiedad, y retoma un nuevo cambio la Institución, se amplía la oferta educativa y la población estudiantil se eleva a más de 1,600 estudiantes.

Para el 2009 con la creación de lo MEGATEC, se articula al de cabañas, creando la carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, la cual mantiene beca para graduarse como técnico superior.

Para el año 2012 se hacen nuevos cambios a la malla curricular técnica, con el proyecto PROEDUCA, impulsado por la gerencia de educación Media Técnica y Tecnológica, quedando actualizados los siguientes bachilleratos.

Bachillerato Técnico Vocacional Administrativo Contable.

Bachillerato Técnico Vocacional Atención Primaria en Salud.

Bachillerato Técnico Vocacional Mantenimiento Automotriz.

Bachillerato Técnico Vocacional Infraestructura Tecnológica y Sistemas Informáticos.

Bachillerato Técnico Vocacional Gestión y Desarrollo Turístico.

Para el año 2018, es nombrado el Lic. Lorenzo Arcides Bolaños Cortez como director único interino, quien actualmente está trabajando en beneficio de una mejor educación en el nivel medio a nivel del Departamento.

Visión: Ser una Institución Educativa líder, formadora de jóvenes competentes y capaces para contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

Misión: Somos una Institución que brinda formación integral con calidad y tecnología avanzada a los y las estudiantes del área técnica, tecnológica y general; a través de alianzas estratégicas y personal competente en el que hacer educativo, que promueve valores y principios para que los y las estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida... y este punto fue concedido (L. Bolaños, entrevista personal, 05 de febrero de 2020).

9.2 Instrumentos y técnicas

9.2.1 Método de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo uso del método cualitativo, pues lo cualitativo permite enriquecer la información en cuanto a aspectos teóricos y de actitudes.

9.2.2 Tipo de investigación

Investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. La investigación cualitativa trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. (Tamayo, 2003, p. 43)

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Basados en este tipo de investigación se realizó una descripción detallada de todo el proceso desde la concepción del tema, hasta la importancia de que exista una supervisión en los procesos pedagógicos en el aula, y realizar un seguimiento a dichos procesos permitiendo así dar solución a las limitantes que existen, generando nuevas propuestas que favorezcan el desempeño docente.

9.2.3 Población de investigación

Nuestra población son 5 centros educativos del distrito 10-05 del municipio de San Vicente, departamento San Vicente, que a continuación detallamos:

Tabla 2: Población de investigación

Nombre del Centro Educativo	Director	Población docente	
		Hombres	Mujeres
Complejo Educativo “Doctor Victoriano Rodríguez”	Lic. Francisco Ulises Reyes Rodríguez	7	25
Centro Escolar “Antonia Galindo”	Lic. Ricardo Iraheta	4	11
Centro Escolar “Concepción de María”	Profa. Irma Magdalena Palacios Reyes	5	5
Instituto Nacional Doctor Sarbelio Navarrete	Lic. Lorenzo Arcides Bolaños Cortez	48	35
Centro Escolar “Doctor Darío González	Lic. Edgardo Arístides Murcia Hernández	8	18

FUENTE: Elaboración propia

Para poder obtener la información más certera y precisa se realizó un censo con la planta docente y directores antes mencionados.

Es por eso que un censo se define como: “un conjunto de actividades destinadas a recoger, recopilar, el padrón o lista de la población de una nación o pueblo en un momento determinado, la información demográfica social y económica, para luego evaluar, analizar y publicar o divulgar”. (Tamayo, 2003, p. 43)

Para realizar el Censo, se organizaron varias actividades que se llevaron a cabo y se ejecutaron aún después del día del Censo. Como se comprende, la ejecución de un censo implica el trabajo de varios meses, porque sólo así se logra que la información recogida tenga la calidad esperada.

9.2.4 Técnicas a utilizar para la recolección de la información

Las técnicas que se utilizaron son la entrevista y la encuesta, con preguntas tipo abiertas, pues permite interactuar de forma profesional con las personas que nos brindaran información de manera puntual y realizar una percepción verídica del clima institucional.

La actual situación que enfrenta nuestro país debido a la pandemia COVID_19, impide a que los docentes y directores brinden el espacio para realizarles las entrevistas personalmente, es por ello que se ha tomado ha bien efectuar el interrogatorio de manera virtual en la plataforma Meet o Zoom, con el fin de conocer de forma interactiva virtual el proceso de acompañamiento y supervisión del director hacia los docentes en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Se diseñaron dos instrumentos para efectuar la recolección de datos, una que fue aplicada a docentes y otra que se aplicó a los directores.

Para aquellos docentes y directores que se les dificulte participar en la entrevista interactiva en la plataforma Meet o Zoom se estructuró un cuestionario en línea a través de la plataforma de Google, donde los docentes y directores procedieron a darle solución a las preguntas abiertas que se han planteado, de esta manera se podrán recopilar datos significativos, que permitan propiciar una investigación objetiva.

9.3 Procedimiento

9.3.1 Validación de los instrumentos

La validación de los instrumentos de recolección de información se realizó en un centro educativo ajeno a los contemplados para la investigación, con la finalidad de tener la seguridad que el instrumento es adecuado, lógico, de fácil comprensión y que permite obtener la información deseada; el centro educativo seleccionado para llevar a cabo la validación es el Centro Escolar “Dr. Sarbelio Navarrete”, del municipio de San Vicente, departamento San Vicente, y que cuenta con una población de 12 docentes.

9.3.2 Plan de levantamiento de datos

En un primer acercamiento a los centros educativos seleccionados en nuestra investigación se gestionó permisos para hacer ingreso a las instituciones a recolectar la información que se utilizó; una vez que existió el consentimiento para indagar en los centros educativos se recolectó la información a través de la técnica de la entrevista y utilizando como instrumento un cuestionario previamente validado. Para hacer el levantamiento de datos el grupo de investigación se distribuyó en espacio y tiempo para poder dar cobertura a los cinco centros educativos, haciendo visitas matutinas para realizar observación y también para ejecutar las entrevistas.

Entre las técnicas para recolectar información en investigaciones cualitativas, actualmente se pueden incluir las que se realizaron en entornos virtuales, permitiendo incorporar el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así se extendió el desarrollo y amplió los espacios de interacción de carácter social. Los espacios virtuales generan ventajas para el investigador y también para los investigados, por lo tanto, también se requiere que el investigador asuma un rol que le permita ahondar en detalles que a simple vista no percibiría; puede entonces hacer auxilio de herramientas que le hagan posible una mejor documentación y argumentación de los fenómenos que estudia.

Aunque grabemos las entrevistas, las notas siempre son fundamentales ya que las grabaciones no nos muestran los movimientos, los gestos, el contexto en que se da la entrevista, las impresiones y todo aquello que no aparece en las grabaciones; expresiones, el contexto, los olores, las impresiones y lo dicho antes y después de la entrevista. (Schettini, 2015, p. 58)

En internet se puede encontrar diversidad de recursos que pueden ser útiles en las investigaciones cualitativas, de tipo textual, hipertextual, multimediales, hipermediales, entre otros; particularmente para la investigación que se realizó, se hizo uso de diferentes plataformas y aplicaciones que en contexto son de fácil acceso tanto para los investigadores, como para los investigados; se decidió trabajar con la técnica de la entrevista verbal, utilizando un cuestionario o guía de entrevista como instrumento, y a la vez se realizó documentación a través de video de las entrevistas verbales que se llevaron a cabo, para

obtener mayor evidencia y enriquecer la información de la investigación, Penn-Edwards considera que... “El uso del video en la actividad investigadora permite capturar/obtener la información espontánea y transitoria que se presenta en la situación de estudio.” (Orellana & Sánchez, 2006, p. 212)

Como casi todo, al utilizar las herramientas que facilitan los entornos virtuales se obtienen ventajas y desventajas, así lo detalla

Picciuolo considera que... Es de importancia anotar que con los entornos virtuales las situaciones a observar se amplían, en el sentido de que además de observar las situaciones sociales tradicionales de interés con la ayuda de las nuevas tecnologías, se suman nuevas situaciones de interés social por ejemplo las intervenciones (interacciones sociales) realizadas a través de los servicios de comunicación que ofrece Internet (Chat, foros de discusión, listas de distribución, telefonía) así como las simulaciones que generan otras tecnologías, además las acciones sociales realizadas en el mundo real a consecuencia de las interacciones realizadas en entornos virtuales. (Orellana & Sánchez, 2006, p. 212)

Con las ventajas que ofrecen las nuevas formas de comunicación virtual, el realizar investigaciones como la de este documento, se pueden llevar a cabo reuniones, entrevistas o conversaciones, compartir información, documentos, noticias; en tiempo real o de forma simultánea, en lugares donde la cobertura de la red informática lo permita.

También facilita elevar el nivel educativo de las personas, mediante cursos, diplomados, carreras totalmente virtuales o semi presenciales, cerrando la brecha digital, creando así, una nueva cultura de aprendizaje virtual que rompe los esquemas de aprendizaje tradicionales; adaptándose al ritmo y tiempo del individuo que aprende, solo se necesita tener acceso a los recursos informáticos.

Tabla 3: Ventajas e inconvenientes de las entrevistas en entornos virtuales

Ventajas/posibilidades	Inconvenientes/limitaciones
Se aminoran los costos, tiempo y distancias, pues el desplazamiento de participantes e investigadores queda en segundo plano.	Es casi inevitable la ausencia de gestos y señales tácitas proporcionados por el lenguaje del cuerpo.
Proporcionan el tiempo necesario al entrevistado para construir una respuesta, hay más tiempo para pensar y expresar mejor lo que se quiere decir.	Se dificulta el establecimiento y conservación de la relación con las personas entrevistadas, cuando no hay lazos previos.
Evitan la pérdida de información y tiempo en la fase de transcripción de las respuestas, ya que, los datos quedan grabados en formato digital.	Incurren en incomodidad a las personas que no están acostumbradas al tecleo de texto. Se necesita adquirir habilidades informáticas.
Permiten ampliar los horarios habituales (horas no laborables) para el desarrollo de las entrevistas.	Las respuestas se ajustan estrictamente a la pregunta, con lo que la información adicional que pudiera darse se limita.
Las personas tienden a ser más abiertas y explícitas en temas complejos de abordar en intervenciones realizadas cara a cara. Reduce la inhibición del entrevistado	Los diferentes ritmos de conversación y/o tiempos de respuesta del entrevistado requiere mucha paciencia y persistencia en el entrevistador.
Proporcionan el anonimato deseado por el entrevistado, al igual cuando el estudio lo estipula para garantizar la confianza en las respuestas.	Los espacios prolongados de tiempo en las respuestas asincrónicas, hacen que las respuestas pierdan espontaneidad, lo que puede ser la base para la riqueza de los datos en algunas entrevistas.
Se reduce la reactividad a consecuencia de la no presencia física del entrevistador. La presión del entrevistador es mínima	El anonimato promovido en el ciberespacio puede ocasionar ciertas dudas en las respuestas obtenidas
Permiten una muestra, una cobertura geográfica mente amplia, a nivel regional, nacional, internacional, mundial.	Los estímulos de comprensión, aliento y atención en las respuestas del entrevistado se limitan.
Brindan confianza y comodidad al entrevistado, pues desde un lugar de su elección efectúa su participación.	El desarrollo de una entrevista en línea ocupa de más tiempo que de una entrevista cara a cara.
El lapso de tiempo entre la pregunta y su respuesta da la oportunidad de efectuar dos o más entrevistas al mismo tiempo.	El entrevistado tiene la facilidad de dar por terminada la entrevista sin ofrecer ninguna explicación, sencillamente desconectándose de la red o no enviando las respuestas solicitadas.
Su naturaleza y desarrollo permite abordar al entrevistado en diferentes ocasiones (sesiones) sin ocasionar molestias en sus actividades (agenda).	La entrevista sincrónica requiere de una conexión a Internet de buena calidad, para evitar la desconexión de la red «net Split» así como de buen equipo informático para la velocidad de conexión.

Fuente: Recuperado de "Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa.", Orellana, D. Sánchez, M., 2006, Revista de Investigación Educativa. Vol. 24, pág. 218.

Como plataformas sociales que sirven para obtener información más precisa y certera en nuestra tarea investigativa, se tienen las siguientes:

- **Google Classroom**

Google Classroom es una herramienta de Google que ayuda en la educación. Es una plataforma que permite controlar y desarrollar clases en línea, de manera colaborativa. Contiene una aplicación móvil gratuita, lo que facilita su utilización mediante acceso web y también desde dispositivos móviles con sistema operativo Android.

Según Batista, esta plataforma fue lanzada originalmente en 2014 formaba parte y estaba disponible únicamente para los centros educativos que tenían contratado el paquete Google Suite, pero a partir de marzo de 2017, se permitió que cualquier persona que tuviera una cuenta Google pudiera solicitar acceso a Classroom. (Batista, 2018, p. 1)

Las diversas funcionalidades de Google que ofrece al entorno de la educación, están asociadas a una cuenta GMAIL y ofrece la posibilidad de crear documentos; compartir información en diferentes formatos (vídeos, hojas de cálculo, presentaciones y más), agendar reuniones y llevarlas a cabo de manera virtual, entre otros muchos propósitos.

Esta herramienta permite gestionar el aprendizaje a distancia o mixto (semi presencial), en que la comunidad educativa, puede acceder desde diferentes dispositivos facilitando el acceso sin importar el lugar ni la hora.

Algunas ventajas de utilizar Google Classroom:

- Facilita el trabajo a los docentes:
- Pueden crear clases participativas con docentes de otros cursos y otras asignaturas.
- Pueden tener mayor control de los trabajos de los alumnos
- Facilita la evaluación de exámenes y trabajos de los alumnos, al crear carpetas por grupos y/o alumnos.

- Mejora la comunicación en la comunidad educativa: los docentes tienen más herramientas para informar a los padres de los avances de sus hijos (calendar, envío de notificaciones, correos electrónicos)
- Aumenta la comunicación entre los docentes y alumnos: tienen canales de comunicación más eficientes (meet, calendar), y facilita la entrega de retroalimentación (notas en los documentos, control de envío, entre otros)
- Los estudiantes pueden crear sus propios site con temas de interés para ello
- Pueden utilizar diferentes recursos para sus trabajos y exposiciones en un solo lugar: presentaciones, vídeos, blog, etc.
- Pueden compartir trabajos en línea y trabajar de forma colaborativa.

Google Meet

Meet, antes conocida como Hangouts Meet, es la plataforma orientada a las videollamadas de Google. Permite realizar reuniones virtuales o presentaciones online, dentro del ámbito del teletrabajo o la educación por Internet.

¿Y es que Google Meet? es una app destinada a empresas y profesionales, que se incluye dentro de G Suite, unas herramientas de pago que la marca del buscador ofrece al mundo corporativo. También las pueden usar sin costo en los colegios y universidades mediante G Suite for Education. Entonces hemos retomado esta app, ya que, a través del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, (MINEDUCYT) se tienen derechos gratuitos para usarla con nuestros estudiantes.

Existen muchas apps de videollamadas, pero las de nivel empresarial tienen más requisitos que las personales, y por eso Meet incluye funciones extra: hasta 250 usuarios a la vez, acceso telefónico, grabación automática, seguridad avanzada y posibilidad de compartir pantalla, entre otras.

Todo ello funcionando en apps para Android y iPhone, o bien en el navegador web (Chrome, Firefox, Safari y Edge). Además, Meet se integra en los servicios de Google, incluyendo Calendar, lo que facilita acordar una hora para las reuniones online.

Ventajas del uso de Meet:

- Videollamadas o llamadas de audio.
- Hasta 250 participantes en reuniones, y 100,000 espectadores en eventos en streaming.
- Acceso a invitados sin G Suite mediante enlace.
- Incluye chat, compartir pantalla y archivos.
- Subtítulos automáticos de las conversaciones.
- Integrado con Google Calendar y Gmail.
- Grabación de llamadas en Google Drive.
- Audio mediante llamada telefónica estándar con números de diferentes países.

- **ZOOM**

Descripción general.

Zoom Cloud Meeting o simplemente Zoom es una plataforma que ofrece servicios de videollamadas a través de internet por medio de dispositivos móviles u ordenadores. Su sistema funciona por medio de la nube y permite realizar videoconferencias, salas de chat, llamadas de audio y grabar dichas sesiones mientras se llevan a cabo. Además, Zoom se encuentra disponible para diferentes sistemas operativos de PC y teléfonos inteligentes.

Esta aplicación ha sido diseñada especialmente para el uso empresarial, ya que sus salas pueden albergar un gran número de usuarios de forma simultánea y ofrece diferentes herramientas que facilitan el control de las reuniones. De esta manera, es posible compartir archivos digitales de cualquier tipo en tiempo real con el resto de los usuarios, algo que permite llevar a cabo reuniones de forma virtual.

Zoom cuenta con una versión gratuita que puede ser usada por cualquier persona, sin embargo, también ofrece una serie de servicios adicionales a modo de suscripción por los que una empresa o grupo de usuarios puede pagar

¿Para qué sirve?

El principal uso de Zoom viene dado por las empresas o grupos de personas que necesitan llevar a cabo videoconferencias dónde es necesaria la participación de un gran número de usuarios al mismo tiempo (hablamos de hasta 1000 espectadores al mismo tiempo), algo que no es posible en plataformas similares como Skype. Además, dados los distintos planes que ofrece Zoom esta aplicación es ideal para llevar a cabo reuniones en las cuales es necesario compartir material digital con el resto de los usuarios.

Más allá del uso empresarial, Zoom funciona como una alternativa atractiva para realizar videollamadas, llamadas o comunicarse vía chat con otras personas de manera efectiva y en tiempo real. Esto se debe a que brinda la posibilidad de chatear de manera personal con cualquier usuario y en caso de ser necesario, añadir nuevos participantes a la conversación.

Características

A continuación, se reseñan las principales características de Zoom

- Se trata de una aplicación de uso gratuita que cuenta con una serie de planes de pago que extienden sus funcionalidades.
- Funciona como un medio de comunicación a través de internet.
- Permite llevar a cabo sesiones de chat, llamada y videollamada.
- En cuanto a las videoconferencias, permite la participación de hasta 500 personas y hasta 1000 espectadores.
- Brinda herramientas como el uso de pantalla compartida, un recurso útil para exposiciones, seminarios y conferencias.

¿Cómo funciona?

Zoom tiene diferentes funcionalidades según el plan elegido por los usuarios. En términos generales, funciona como una plataforma de streaming apoyada en la nube que permite realizar videollamadas en tiempo real, donde la principal diferencia reside en el hecho de que Zoom permite guardar las conferencias o conversaciones que se llevan a cabo en él. En las siguientes líneas se resaltan a detalle las

Zoom tiene diferentes funcionalidades según el plan elegido por los usuarios. En términos generales, funciona como una plataforma de streaming apoyada en la nube que permite realizar videollamadas en tiempo real, donde la principal diferencia reside en el hecho de que Zoom permite guardar las conferencias o conversaciones que se llevan a cabo en él. En las siguientes líneas se resaltan a detalle las principales funcionalidades de Zoom:

Grabación de reuniones

Una de las principales diferencias y ventajas que ofrece Zoom frente a otras plataformas similares, es la posibilidad de grabar las conferencias llevadas a cabo. Esto permite reproducirlas el número de veces que un usuario desea, lo que resulta útil en gran medida para tomar apuntes, recordar detalles y otros fines.

Programación de conferencias

Permite programar reuniones a futuro. Para ello, a través de la plataforma es posible elegir una hora y fecha, seleccionar un título y generar un enlace que podrá ser compartido con los participantes que serán invitados. Una vez llegue el momento, los participantes recibirán una notificación a modo de recordatorio.

Pizarrón virtual

Una función sumamente útil de Zoom, es la opción de crear una pizarra virtual que puede ser compartida en pantalla con el resto de los usuarios participantes. Esto permite escribir, dibujar o llevar a cabo explicaciones de manera más sencilla y cómoda.

Fondo virtual

Se trata de una funcionalidad bastante útil que permite crear un fondo digital detrás del usuario grabado por la webcam. Esto ayuda dar una mejor presentación al resto de los participantes, lo que resulta ideal para entrevistas o videoconferencias de alcance profesional.

Transmisiones en directo

Los planes Premium de Zoom permiten realizar transmisiones en directo a través de plataformas como YouTube o Facebook Live.

Administración de usuarios

Tanto los anfitriones como los participantes de una videoconferencia tienen la posibilidad de gestionar los usuarios que participan en una conferencia. En el caso del anfitrión, este puede ser capaz de designar a otros usuarios como anfitriones, quienes pueden expulsar, chatear o intervenir de manera directa con el resto de los participantes. Igualmente, cualquier persona que esté dentro de una conferencia puede activar o desactivar el video o audio de su webcam en el momento que lo desee.

Dispositivos móviles

La aplicación de Zoom está disponible para iOS y Android, lo que permite instalar su app en teléfonos inteligentes que cuenten con alguno de estos dos sistemas operativos. Por medio de esta versión, es posible iniciar sesión o crear una cuenta utilizando cuentas de Facebook, Google o SSO. Además, brinda todas las funcionalidades básicas de Zoom, considerando además la posibilidad de realizar videoconferencias mediante el uso de la cámara frontal. Igualmente, la versión de Zoom para móviles permite grabar las sesiones en la nube.

- **WhatsApp**

WhatsApp, es el nombre de una aplicación que permite enviar y recibir mensajes instantáneos a través de un teléfono móvil (celular). El servicio no solo posibilita el intercambio de textos, sino también de audios, videos y fotografías.

WhatsApp no sólo es un programa de mensajería instantánea, sino que también podemos considerarla como una auténtica red social ofreciendo un interesante conjunto de características que incluye la creación de grupo y el envío de imágenes, audio y video. (Ramos, 2018, p. 3)

WhatsApp se ha convertido en una de las aplicaciones más notorias para la conexión de mensajes.

“Tal ha sido el crecimiento de este servicio que cada vez en más Centro Educativo llegar a utilizarse como sistema de comunicación” (Gómez, 2016, p. 137). Debido a esto, esta plataforma virtual funciona en los dispositivos celulares de última generación llamados smartphones. Las opciones utilizables en la aplicación obedecen al tipo de teléfono que tenga el usuario.

Entre algunas de las utilidades que se puede realizar desde esta aplicación son las siguientes: formación de grupos de trabajo. Creación de conversaciones. Concede haces fotos a documentos y enviarlas al momento. Reconoce adjuntar archivos y Se pueden realizar videollamadas.

- **Messenger**

El Windows Live Messenger nació como MSN Messenger. A partir de 2005, este cliente de mensajería instantánea se sumó al conjunto de servicios online llamado Windows Live especialmente por su posibilidad de realizar llamadas telefónicas nacionales e internacionales a bajo costo.

El Messenger podía usarse en una computadora (ordenador) o desde ciertos dispositivos móviles. Pese a que fue creado como un cliente de chat (para intercambiar mensajes escritos en tiempo real), el programa fue creciendo hasta convertirse en un software muy completo que facilitaba todo tipo de comunicaciones e intercambio de archivos.

La finalidad principal de Messenger es enviar mensajes de texto a un contacto de Facebook, es decir, permite mantener una conversación con tus contactos. Además, es posible realizar llamadas de voz o videollamadas, crear conversaciones grupales entre varios usuarios, enviar archivos y notas de audio, utilizar emoticonos y stickers...

La app se organiza a partir de una ventana principal donde se listan todas las conversaciones. Una vez se accede a una conversación, se puede ver leer todo el historial y

enviar y recibir mensajes. Además, con las notificaciones activas, te notificará en todo momento cuándo tienes algún mensaje nuevo.

En la versión web las funciones de chat están integradas en la misma página de Facebook. Sin embargo, en móviles el acceso a la red social y los chats se encuentran en apps separadas, aunque directamente relacionadas. Eso sí, no se requiere tener instalada una para usar la otra, por lo que puedes usar Facebook Messenger sin tener instalado el cliente de Facebook. Claro que necesitas haber creado previamente un perfil de usuario en la red social, una obviedad que a veces pasamos por alto.

Ventajas del uso del Messenger:

- Desarrollo de habilidades cognitivas.
- Facilidad de comunicación.
- Conocimiento cultural.
- Hacer trabajos en equipo.
- Económico.

Desventajas del uso de Messenger:

- Adicción
- Infestación de virus.
- Plagio de identidad.
- Ser engañados
- Carencia de cortesía.

- **Skype**

Es una de las aplicaciones de mensajería instantánea más reconocidas en el mundo. Y es una gran herramienta para las personas que tienen que hacer trabajo a distancia, o bien, hacer reuniones de trabajo.

Este servicio fue adquirido por Microsoft, por lo que las computadoras que tienen sistema operativo de Windows tendrán Skype automáticamente. Esta herramienta te ayudará a grabar una conversación o hacer videollamadas grupales de hasta 25 personas.

Cómo usar Skype

Lo primero que se tiene que hacer es instalarlo. En las computadoras con Windows se podrá hacer desde el buscador de la computadora. También se puede descargar como app en tu teléfono desde la tienda que utilices, por ejemplo, Play Store o App Store.

Ventajas del uso del Skype:

- Las llamadas son gratuitas para cualquier persona que use Skype, sin importar el lugar del mundo en donde se encuentre.
- Puedes hacer llamadas a teléfonos fijos o celulares a precios muy económicos. Todo depende del plan que escojas.
- Con crédito en tu cuenta, puedes hacer video conferencias grupales y disfrutar de momentos increíbles con tus familiares, amigos, estudios o trabajos.
- Puedes hacer llamadas grupales hasta con 24 personas al mismo tiempo y hablar todo lo que quieras totalmente gratis.
- Puedes enviar mensajes a teléfonos fijos o móviles desde tu cuenta de Skype.
- Puedes crear tu propio número de teléfono para que te puedan llamar como si tuvieras uno en los Estados Unidos.

De las herramientas descritas anteriormente, se dio la opción al director y docentes de utilizar la que fuera más factible en cuanto a uso y disposición, ya sea por un dispositivo móvil, computadora, conectividad (Wifi, datos móviles o tarjetas prepago). Es de esta manera que se ofrece la comodidad y se garantiza que la información que los entrevistados proporcionen lo hagan con confianza a través de herramientas virtuales y confiables.

Las entrevistas serán grabadas para tener una mejor documentación de las respuestas de los entrevistados, tomando en cuenta el derecho de privacidad de imagen. Se solicitó la autorización de registrar la información vertida en ese espacio. El hacer esto ayudó a hacer el análisis de la información proporcionada, y que ésta brinde resultados confiables.

9.4 Procesamiento de la información

Consiste en procesar la información obtenida de forma ordenada, y tabulada en el programa Excel; para una mayor precisión y mejor comprensión al momento de presentar la información, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada.

9.5 Presentación de la información

Las formas de presentar los datos arrojados por una investigación estadística están desarrolladas con el firme propósito de esclarecer la forma de lectura de los mismos. La información será presentada en ejemplares físicos y también de manera digital. La información numérica obtenida y previamente procesada se presentará tabulada, con sus respectivos gráficos e interpretaciones.

9.6 Resultados esperados

- Diagnosticar las atribuciones del director como supervisor, y el acompañamiento que realiza en el proceso pedagógico a docentes, estableciendo las debilidades de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico que limitan al buen desempeño docente.

R.1. Lo que se espera es que el director genere un clima de trabajo donde emergen iniciativas y se actúa de acuerdo con la consideración de las perspectivas colectivas de esta manera promoviendo trabajos en grupo, para delegar tareas entendidas como necesarias por y para la institución.

- Indagar sobre el perfil idóneo de los directores y docentes de aula, con base a lo establecido en la ley de la carrera docente vinculando el tipo de supervisión que debe llevarse a cabo en los centros educativos en función de mejorar el desempeño docente.

R.2. Se espera que los docentes directores tengan conocimientos de las diferentes leyes que rigen su carrera como administradores en los centros escolares, basándonos en el artículo 44 de la ley de la carrera docente se observara si en realidad los docentes directores cumplen con los requisitos que la presente ley nos plantea, además de cumplir

con su rol de supervisar, orientar y corregir al docente en su proceso de enseñanza aprendizaje.

- Proponer un plan de mejora para la supervisión docente en los niveles de Educación Inicial y Parvularia, Educación Básica y Educación Media, a través de una propuesta de mejora.

R.3. Que en lapso de cuatro meses se halla elaborado la propuesta del plan de mejora que permita realizar evaluaciones más flexibles y apropiadas a la realidad que vive los docentes de cada Centro Educativo, en el que se incluya no solo la evaluación sino también el acompañamiento del director.

9.7 Cronograma de actividades

Tabla 4: Descripción de actividades

N°	Actividad	Descripción	Fecha
A.	Elección y propuesta del tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Como equipo se determinó el tema de Investigación. 	1° semana de agosto
B.	Revisión documental sobre la temática elegida	<ul style="list-style-type: none"> • Se visitarán por medios virtuales bibliotecas universitarias, hemerotecas, blogs, videotecas y sitios web para conocer más sobre el tema "Proceso de supervisión y seguimiento que realiza el director al docente en el aula" 	2° y 3° semana de agosto
C.	Elaboración del marco teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de sub contenidos para considerar en el marco teórico 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre
D.	Planteamiento del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Se expondrá el asunto o problema a investigar, éste nos revelará si el proyecto de investigación es viable tomando en cuenta los tiempos y los recursos. Además, se planteará a través de una pregunta para la reflexión de la problemática. 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre

N°	Actividad	Descripción	Fecha
E.	Elaboración de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aquí se debe condensar el tema central del trabajo, se expresará en una frase lo que se busca hacer, cómo y dónde, se reenmarca la finalidad de la investigación y se resume la postura que nos planteemos para la investigación. 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre
F.	Justificación del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Expondremos las razones por las cuales se realizará la investigación, éstas deben resaltar la importancia y pertinencia del trabajo que se elaborara. 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre
G.	Elaboración de hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando una observación y analizando hechos se formulará la hipótesis con respecto a la temática en estudio, que será lo que se tratara de demostrar, y de aquí partirán las preguntas de investigación. 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre
H.	Contacto con los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Para recolectar la información necesaria para darle cumplimiento a la investigación, se realizarán conexiones por medios virtuales con los directores y docentes de los centros educativos del distrito 10-05 del municipio de San Vicente, en primer lugar, un acercamiento para que las autoridades de los centros educativos permitan el acceso a dichas instituciones y luego proceder a través de los instrumentos adecuados a la recolección de información. 	3° semana de septiembre
I.	Definición de la metodología investigativa a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Se optará por una metodología investigativa para todos los componentes del proyecto, para obtener los resultados más eficaces y esperados de la investigación que se está llevando a cabo. 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre

N°	Actividad	Descripción	Fecha
J.	Elaboración de matriz de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de matriz con diferentes tipos de indicadores relacionados a los contenidos teóricos que comprenden el trabajo, para realizar una investigación de campo dirigido a la población seleccionada en nuestro proyecto. 	3°, 4° semana de agosto y 1° de septiembre
K.	Elaboración de instrumento de investigación	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración instrumentos de recolección de información, los cuales serán dirigidos hacia nuestra población a investigar. 	2° y 3° semana de septiembre
L.	Validación del instrumento de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Este último está referido a la capacidad y exactitud de medición de la realidad logrando la consistencia y estabilidad de la medición. En cambio, la validez está referido a la determinación de la prueba estadística en la que se va verificar la calidad de las preguntas, grado de comprensión y entre otros a fin de lograr la concordancia del instrumento. 	1° semana de octubre
M.	Levantamiento de la información en los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> Al aplicar el instrumento de evaluación, seguiremos el proceso donde se analizará los datos recopilados de la información de la situación actual de los Centros Educativos en relación al proceso de supervisión y seguimiento que realiza el director al docente en el aula, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora. 	1° y 2° semana de octubre

N°	Actividad	Descripción	Fecha
N.	Tratamiento, procesamiento e interpretación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> En este apartado se describirán los procesos a los que serán sometidos los datos o respuestas que se obtengan: clasificación, registro, tabulación e interpretación. En este proceso los datos se estructuran con el propósito de responder a: <ul style="list-style-type: none"> Problema de Investigación. Objetivos. Hipótesis del estudio. 	3° y 4° semana de octubre
O.	Elaboración de conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> Partiendo de los resultados de la tabulación de datos, realizando las interpretaciones respectivas se procederá a concluir determinando si las hipótesis son falsas o verdaderas. 	1° semana de noviembre
P.	Elaboración de recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Se formularán recomendaciones sobre lo que se evidenció como aspecto susceptible de mejorar; es decir, sobre aquellos elementos valorados como deficientes en lo medido, a través del proyecto de investigación. 	1° semana de noviembre
Q.	Presentación del trabajo (para revisión)	<ul style="list-style-type: none"> Finalmente terminado el proyecto, se entregará a las autoridades respectivas para su revisión y aprobación. 	2° semana de noviembre

FUENTE: Elaboración propia

Con VoBo.

F. _____

Msc. Patricia Concepción Alvarado López
Asesora de tesis

Tabla 5: Cronograma de actividades según etapas para la investigación en proceso de grado

ACTIVIDADES		MESES DEL AÑO 2020																			
		AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
ETAPA 1																					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN																					
1	Elección y propuesta de perfil de tema	■																			
2	Revisión bibliográfica		■	■																	
3	Elaborar planificación: Plan, y Protocolo			■	■	■															
4	Revisión y elaboración instrumentos para recolección de datos					■	■														
ETAPA 2																					
EJECUCIÓN: TRABAJO DE CAMPO																					
5	Gestión y contacto con informantes						■														
6	Aplicación de técnicas cualitativas							■	■												
7	Procesar información cualitativa									■	■										
8	Ordenar, clasificar, categorizar y análisis de información Cualitativa											■	■								
9	Redactar avances de informe final, incorporar observaciones a documentos													■							
10	Exposición y entrega de Informe Final a Docente Asesor/a															■					
11	Incorporación de observaciones a informe final																■	■			
ETAPA 3																					
PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN																					

9.8.2.4 Otros recursos

Se utilizó también el costo monetario de transporte, internet, saldo para llamadas.

Tabla 6: Presupuesto general de la investigación del proceso de grado

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	SUB TOTAL	TOTAL, GENERAL
		RECURSOS EQUIPOS				
5		Computadora	\$100.00	\$500.00		
1		Impresora	\$50.00	\$50.00		
2		Memorias USB	\$15.00	\$30.00		
1		Cámara Digital	\$100.00	\$100.00		
1		Grabadora	\$100.00	\$100.00		
1		Proyector	\$200.00	\$200.00		
5		Discos CD	\$0.25	\$1.25		
		RECURSOS PAPELERIA				
25		Folders	\$0.25	\$6.25		
1	Caja	Fasteners	\$0.10	\$3.00		
1	Caja	Lapiceros	\$0.20	\$3.00		
5	Resma	Papel Bond	\$3.50	\$17.50		
2		Libretas, cuadernos	\$0.75	\$1.50		
12	Caja	Plumones	\$1.00	\$10.00		
6	Media caja	Correctores	\$1.00	\$6.00		
12	Caja	Lápices	\$0.20	\$2.40		
12	Caja	Marcadores	\$1.00	\$12.0		
1		Engrapadora	\$5.00	\$5.00		

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	SUB TOTAL	TOTAL, GENERAL
		RECURSOS SERVICIOS				
2,000		Fotocopias	\$0.02	\$40.00		
5		Anillados	\$2.00	\$10.00		
5		Empastados	\$15.00	\$75.00		
15		Reproducciones	\$4.00	\$60.00		
					\$185.00	
		OTROS RECURSOS				
	Viajes	Transporte	\$100.00	\$500.00		
	Llamadas	Comunicaciones	\$100.00	\$500.00		
	Búsqueda	Internet	\$100.00	\$500.00		
					\$1500.00	
		Imprevistos			\$200.00	
TOTAL, DE RECURSOS FINANCIEROS						\$2,932.90

FUENTE: Elaboración propia

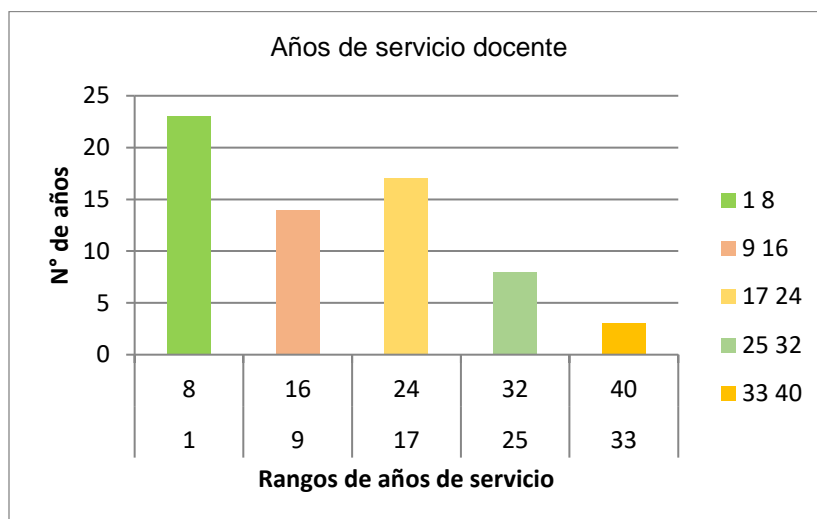
* No hay valor unitario por asignación monetaria de las Instituciones para las cuales trabajan.

10 Análisis e interpretación de resultados

La información al haber sido procesada, presentada de forma tabulada y con gráficos permitirá una mejor lectura que sea comprensible para quien la consulte. Cada gráfico presentado tendrá su respectiva interpretación haciendo una comparación con las teorías propuestas, sus semejanzas y diferencias; de esta manera se pueden establecer conclusiones con respecto a la temática investigada.

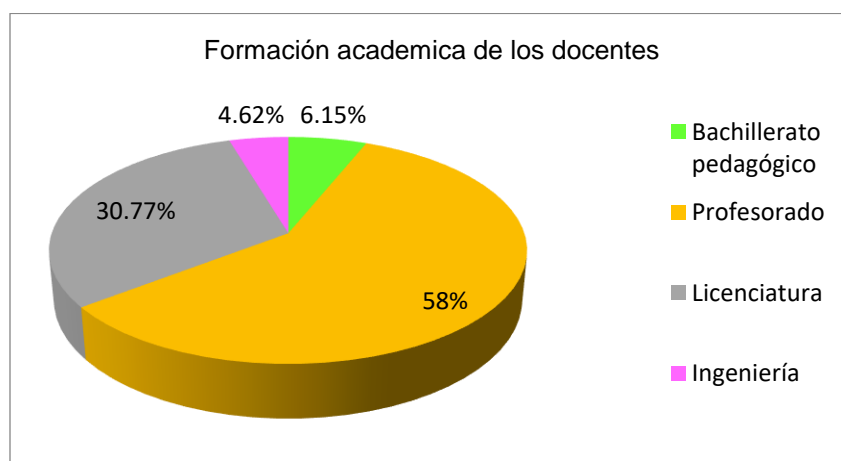
10.1 Análisis de las encuestas realizadas a los docentes

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo de servicio tiene usted como docente en el Centro Educativo?



El tiempo de servicio que los docentes de los cinco centros educativos investigados tienen es variado, ya que algunos tienen desde 1 año hasta 36 años de servicio; 23 docentes se ubican en el intervalo de 1 a 8 años, 14 docentes se encuentran entre 9 a 16 años, 17 docentes tienen entre 17 a 24 años, 8 docentes entre 25 a 32 años y entre 33 a 36 años solamente 3 docentes.

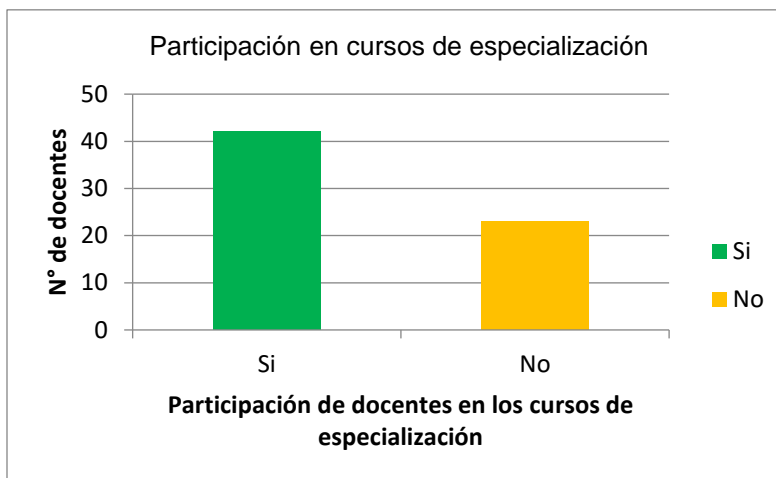
Pregunta 2: ¿Cuál es su formación académica?



Un 6.15% de los docentes investigados manifestaron haber obtenido sus estudios de bachillerato en pedagogía, un 30.77% tienen estudios de licenciatura, 4.62% ingeniería; pero

la mayoría tiene estudios superiores en profesorado expresándose en un porcentaje del 58%, los cuales tienen especialidades diversas.

Pregunta 3: ¿Recibe cursos de actualizaciones por especialidad? Explique



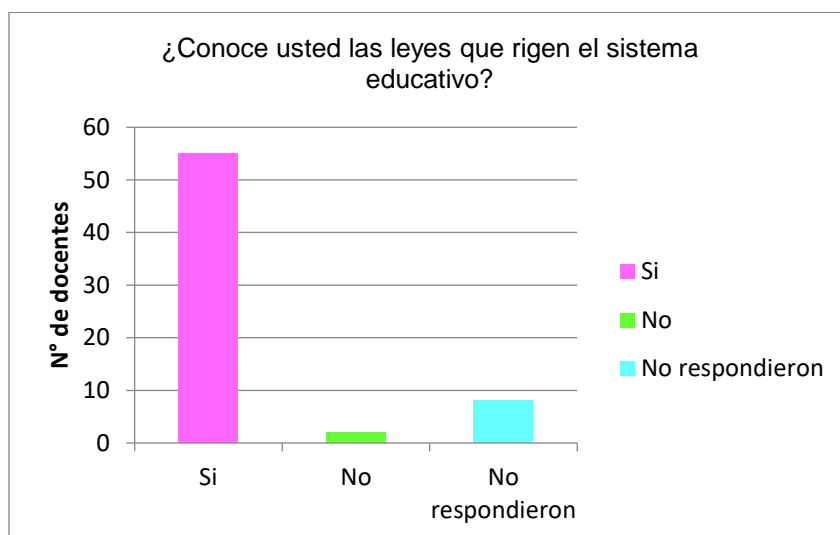
El rol que cada docente desempeña es esencial para que los educandos aprendan y logren superar incluso los obstáculos materiales y tecnológicos a los cuales se deben enfrentar. Por esta razón, las actualizaciones docentes son de gran importancia para poder superar cada desafío que se presenta en el camino de la enseñanza y aprendizaje. Debido a ello la preparación ya sea en la especialidad o diferente, es un proceso de valiosa importancia dentro de cualquier institución educativa porque permite el mejoramiento de la calidad de la educación a través de diferentes saberes y hoy en día la acomodación a la tecnología es una forma trascendental que el docente de estas generaciones debe adjudicarse como instrumentos fundamentales para mejorar los cambios e innovaciones que se distingue en el área educativa tanto para el que ejerce como para el que la recibe.

De acuerdo a lo anterior y relacionado a las actualizaciones por especialidad que recibe cada profesor o profesora de los centros educativos entrevistados; se revela en esta oportunidad que del 42 de los entrevistados afirmaron que están en constante actualización, siendo en las áreas básicas: Sociales, Lenguaje, Matemática. Otras como en Parvularia, Moral Urbanidad y Cívica, Educación Sexual, en artes y música. En el área de tecnología, como por ejemplo han recibido formación en Tics sobre el diplomado en la plataforma virtual de

Google Classroom, impartido en línea por el Ministerio de Educación en coordinación con Google Suite, Instituto Nacional de Formación Docente y Tbox.

Del 23 restante de entrevistados de los docentes, 12 afirman que no reciben actualizaciones docentes. 11 de los docentes detallan que no reciben actualización por especialidad pero que, si lo realizan en otras áreas, un entrevistado expreso que estas actualizaciones solo van orientadas al área básica y el área técnica no.

Pregunta 4: ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.



Dentro de la Carrera docente es necesario conocer sobre las leyes vigentes y relacionadas a la educación. Al preguntarles a los entrevistados sobre ellas, las respuestas obtenidas han sido así:

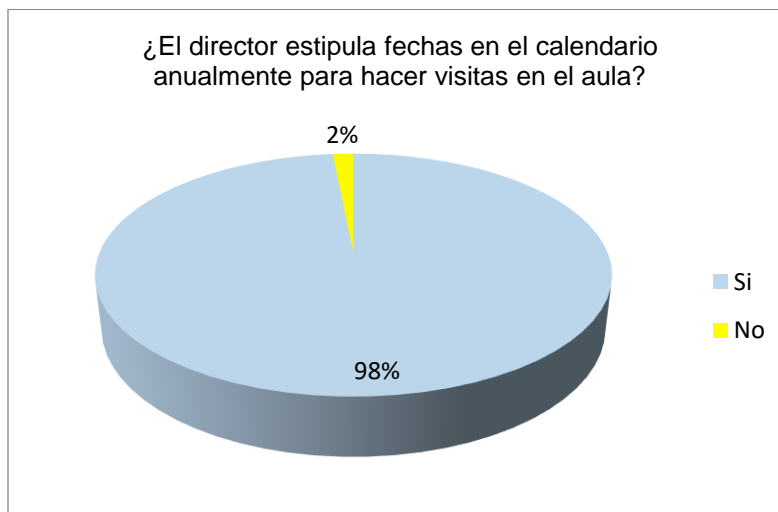
DE 65 docentes entrevistados:

- 55 afirman que, si conocen sobre las leyes.
 - De esos 55/22 mencionaron al reglamento de la Carrera docente, especificando a los artículos 36 sobre las atribuciones que tiene el director y al art. 38 sobre las atribuciones y obligaciones de los profesores.

- De 55/27 conocen sobre la ley de la carrera docente.
- De 55/13 mencionaron a la ley general de educación.
- De 55/2 incluyeron a la Constitución de la República y:
- De 55/2 afirmaron conocer sobre la Ley de Asuetos y vacaciones.
- Dos docentes expresaron no conocer de las leyes que rigen a la educación.
- Hay ocho docentes que no respondieron a dicha pregunta.

El propósito que tiene para el docente el estar al tanto de las leyes educativas reside en que su conocimiento cambia al ponerlas práctica como un derecho y deber; y al excluirse de ello logra afectar así mismo su desarrollo dentro de la práctica docente. El régimen educativo tiende a ser una herramienta para los docentes desde el área legal para hacer realidad la educación como derecho respetando sus atribuciones como obligaciones.

Pregunta 5: ¿El director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique

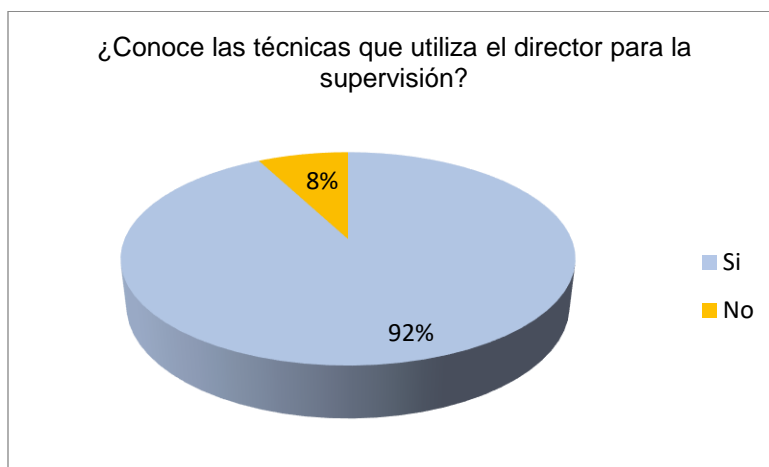


Las visitas de acompañamiento en el aula, se trata de brindar asesoría o asistencia personalizada al docente dentro del aula, donde quien visita interactúa con los estudiantes y revisa la labor educativa que realizan los educadores. Para realizarla se debe tener en cuenta que es parte del ciclo educativo dónde se debe ejecutar por lo menos una vez como lo indica

el Documento de Dirección Escolar efectiva, que pone de manifiesto que: “El director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurarse que no estén improvisando sus clases, y así garantizar aprendizajes significativos.”

En relación a esta pregunta un 98% de los docentes dijeron que el director si estipula fechas en el calendario para hacer las visitas y un 2% dijo que no lo hacía. En cuanto si lo hace de forma mensual solo un 4% dijo que si los visitaban una vez al mes, un 20% dijo que de forma trimestral, 19% dijeron que las fechas no las estipulaba el director, sino que eran lineamientos del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) y que se las daban a conocer por medio del Calendario Escolar Anual que hacían llegar a los Centros Escolares y un 57% dijeron que las fechas de visitas las estipulaba el director en coordinación con el Comité Pedagógico o Comité de Evaluación y que en reunión se las daban a conocer.

**Pregunta 6: ¿Conoce las técnicas que utiliza el director para la supervisión? Si__ No__
Explique**



Del 100% de docentes de los diferentes centros educativos del distrito 10-05 del municipio de San Vicente, el 92% de ellos manifestaron que si conocen las técnicas que utiliza el director de dicho centro educativo para llevar a cabo la supervisión en cada aula, siendo estas la observación y los instrumentos que proporciona el Ministerio de Educación ya que se los facilitan con anticipación para conocer los aspectos que serán utilizados en la visita. Mientras que el 8% de los docentes manifestaron que no conocen dicho instrumento.

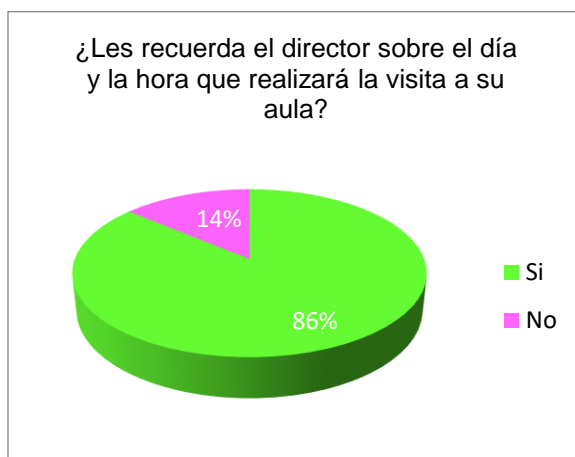
De acuerdo con el documento 4 Dirección Escolar Efectiva en las páginas 25 y 26 dice lo siguiente:

La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de planificaciones; de mutuo acuerdo se debe establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente

Para desarrollar una efectiva visita pedagógica al aula el director deberá considerar los siguientes elementos:

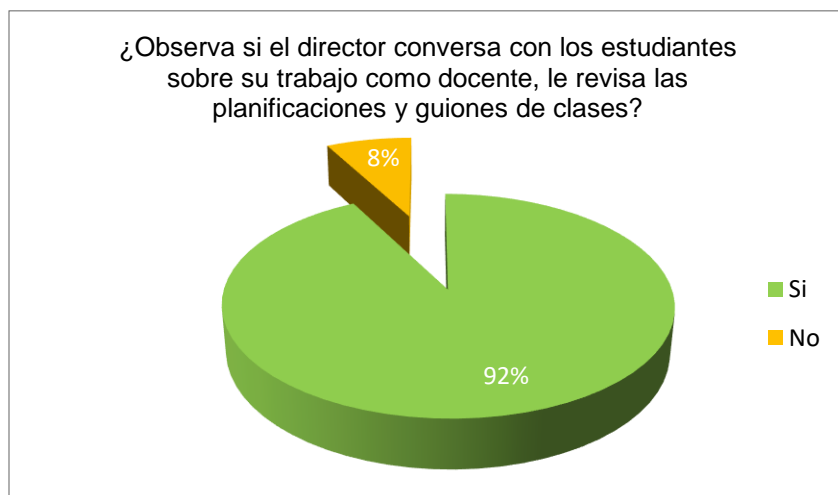
- a) Preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros).
- b) Retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas.
- c) Brindar asistencia técnica al final de la jornada, pues el docente atender a su grupo de estudiantes como ellos se lo merecen, sin descuidar el proceso de facilitación de los aprendizajes.

Pregunta 7: ¿Les recuerda el director sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula? Explique



De los 65 docentes entrevistados un 86% equivalente a 56 docentes dieron a conocer que el director si les recuerda el día y la hora estipulada para la visita al aula, aunque ya lo dado a conocer la reunión de maestros o al inicio del año escolar, pero que siempre está pendiente por algún imprevisto. Mientras que un 14% de docentes equivalente a 9 afirman que no se les recuerda ya que las fechas las dan a conocer al inicio del año lectivo en el cual hay un cronograma por grados y secciones.

Pregunta 8: Durante la visita, ¿observa si el director conversa con los estudiantes sobre su trabajo como docente, le revisa las planificaciones y guiones de clases?

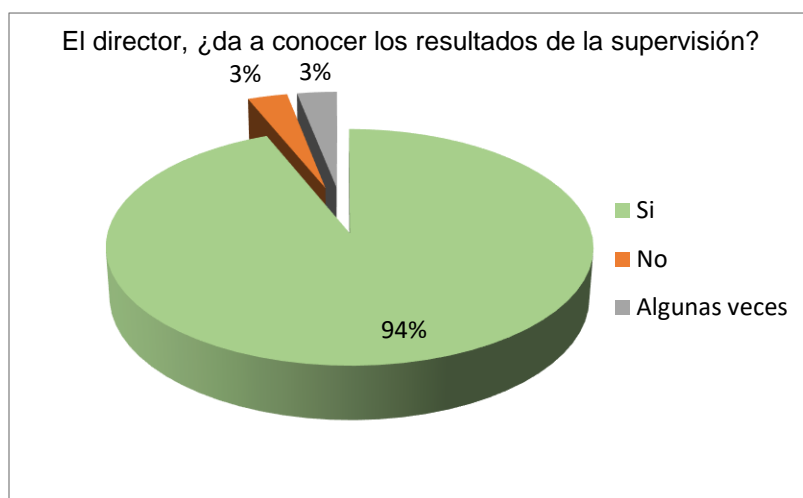


La evaluación del docente, se puede realizar a través de una supervisión o acompañamiento en el aula, es una herramienta para mejorar la calidad educativa y es la base para que los educadores tomen decisiones junto con el director para realizar los cambios necesarios en su acción docente o en las condiciones del proceso de enseñanza aprendizaje. Por tanto, se considera que el hecho que un director verifique el trabajo que realiza el docente dentro del aula es muy aceptable, ya que son ellos los garantes que en su centro escolar se brinde la mejor enseñanza.

En cuanto a eso se les preguntó a los docentes si los directores conversan con los estudiantes de cómo realiza su labor, si le revisa planificaciones, guiones de clases. A lo que los encuestados respondieron que un 92% si lo hacen y un 8% no lo hace. De las respuestas obtenidas un 10% dijeron que el director realizaba la supervisión solo observando en el aula,

un 36% manifestó que el director al realizar la visita, interactuaba con los estudiantes, revisando sus cuadernos y conversando con ellos, en cuanto a si les revisaban planificaciones un 54% dijo que, si les pedían, los guiones, libros de registros, jornalización, entre otros.

Pregunta 9: El director, ¿da a conocer los resultados de la supervisión? Explique



Como director y líder es fundamental poseer una excelente habilidad para dialogar con su equipo de trabajo según el libro de “Dirección Escolar Efectiva”:

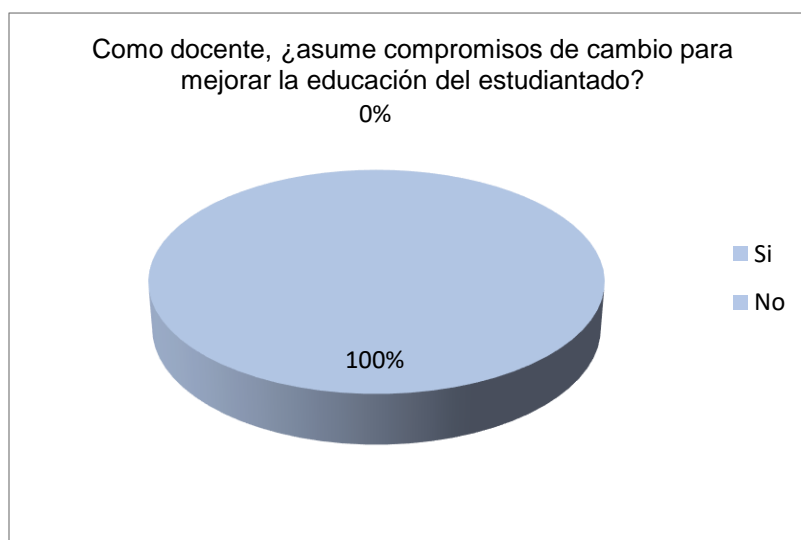
La visita de evaluación pedagógica al aula debe de ser específica sobre lo que va a evaluar el director al docente considerando diferentes elementos con el fin de “retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas” pág. 26

Según el 94% de docentes concuerdan en que reciben de parte del director los resultados de las evaluaciones que él realiza durante su visita al aula. La mayoría de los directores realizan una retroalimentación a sus docentes luego de la supervisión constatando que ellos realicen su trabajo ordenadamente y de forma planificada ayudando a los docentes con nuevas ideas para un excelente desempeño en el desarrollo de sus labores.

El 3% de los docentes aseguran no recibir de parte de sus directores los resultados obtenidos de la supervisión mostrando una indiferencia al trabajo realizado por parte del director. El 3% restante manifiestan que solamente en algunas veces el director se dirige a

ellos para poder orientarles en aspectos positivos o negativos observados durante el desarrollo de su clase.

Pregunta 10: Como docente, ¿asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Explique



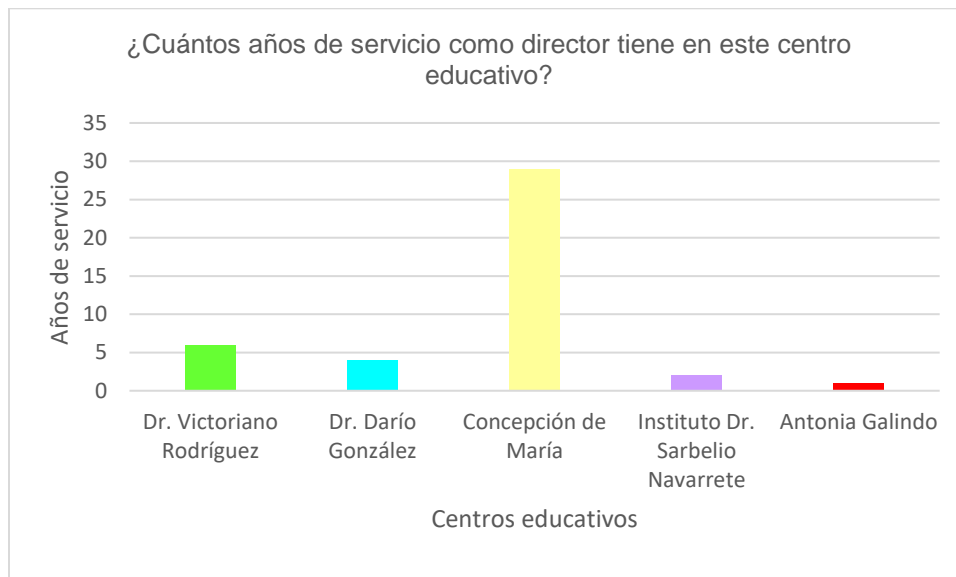
El desempeño docente está obligado a una constante actualización pedagógica, ya que en la actualidad se exige un constante cambio de las metodologías de enseñanza aprendizaje, debido a que cada generación es un modelo cambiante de ideas y necesidades, es ahí donde se pone en prueba el compromiso que cada docente adquiere con sus estudiantes con el fin de que todos logren un eficiente nivel de aprendizaje, el cual les sirva para su desarrollo como futuros profesionales.

El 100% de docentes asume su compromiso de cambio en pro de la mejora educativa donde recalcan el valor que poseen las actualizaciones docentes impartidas por el Ministerio de Educación, así también recalcan la auto reflexión de su trabajo el cual les ayuda para aplicar nuevas técnicas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en sus estudiantes.

Los docentes en su mayoría acuden a capacitaciones constantes las cuales les ayudan para innovar técnicas de aprendizaje para aplicarlas con la diversidad de alumnos con los que ellos trabajan en sus aulas.

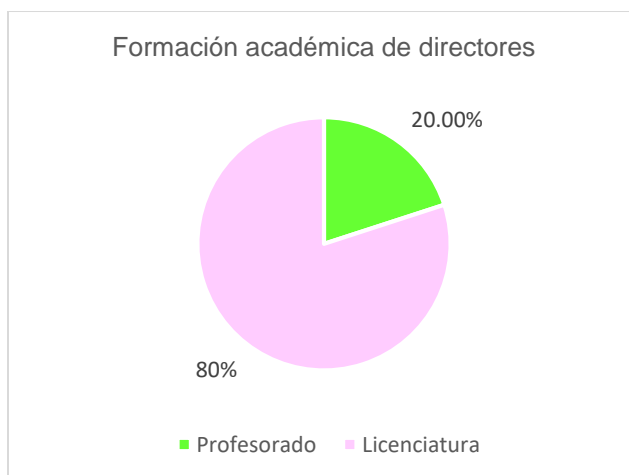
10.2 Análisis de las encuestas realizadas a los directores

Pregunta 1: ¿Cuántos años tiene como director de dicho centro educativo?



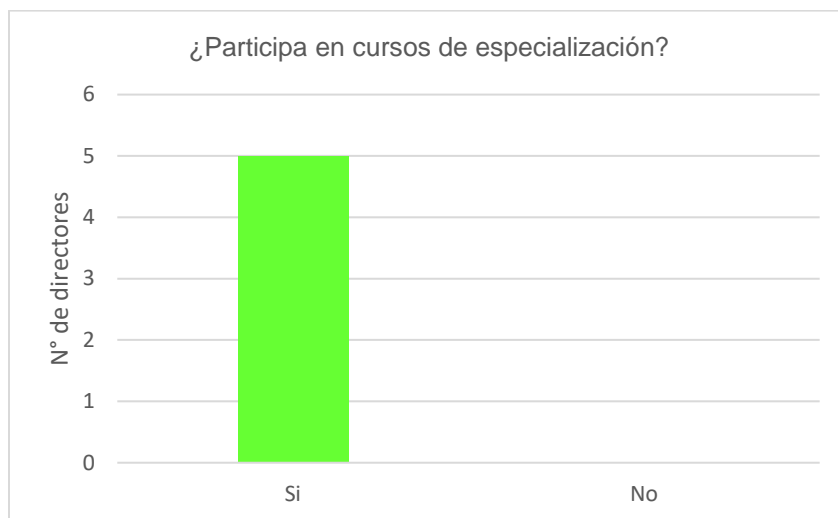
De los cinco directores entrevistados de los diferentes centros educativos del distrito 10-05 del Municipio de San Vicente, se aprecia que las edades de años de servicios de los directores son desde 1 año hasta 29 años.

Pregunta 2: ¿Cuál es su formación académica?



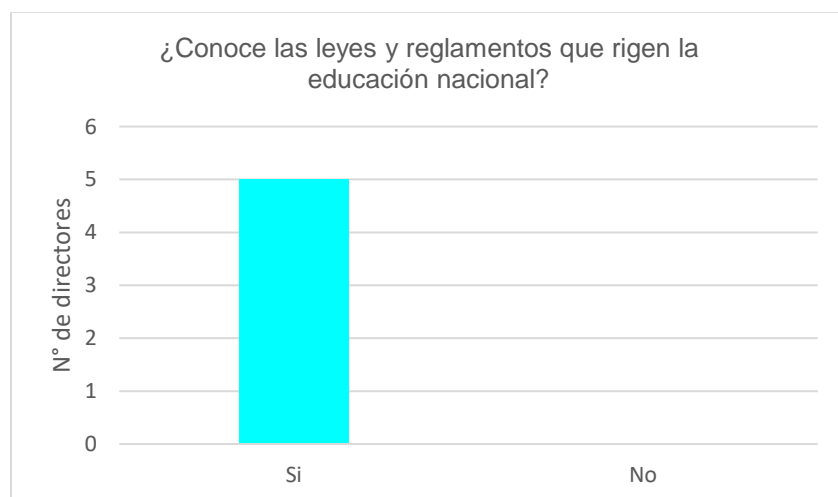
La formación académica de los cinco directores entrevistados estipula que 4 de ellos obtienen el nivel de la Licenciatura y 1 de ellos en el nivel del profesorado.

Pregunta3: ¿Ha recibido cursos de formación para el cargo que desempeña? Explique



Los cinco directores de los diferentes centros educativos manifestaron que, si reciben un curso de formación proporcionado por el MINEDUCYT, para el cargo de director. Durante el año lectivo están en la disponibilidad de ser partícipes de dichas formaciones ya que les ayuda a buen desempeño laborar en los centros educativos.

Pregunta 4: ¿Conoce usted las leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.



El 100% de directores tienen el conocimiento de las leyes que rigen sus atribuciones y obligaciones como docentes y líderes en sus instituciones.

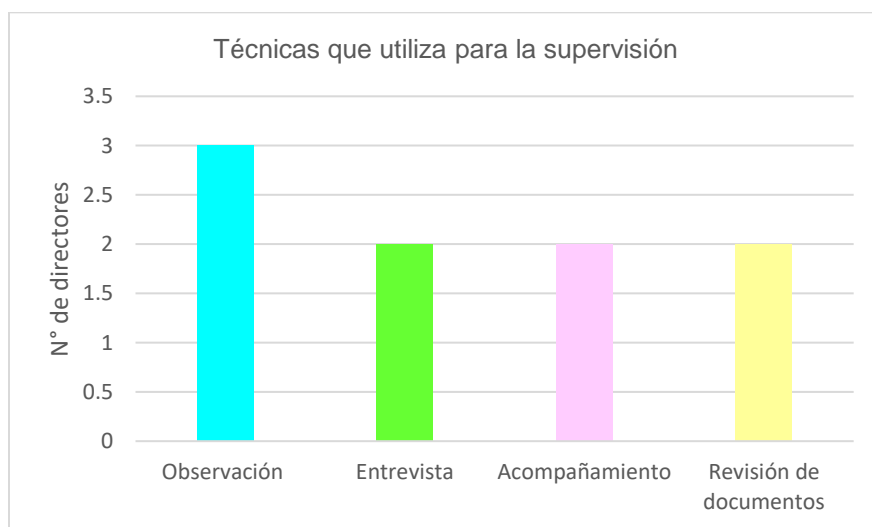
Según el Art. 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, se da a conocer las atribuciones y obligaciones que deben cumplir en su labor docente recalcando los literales

d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;

v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;

Los directores concuerdan en estos reglamentos los cuales manifiestan poner en práctica para el ejercicio de sus labores, teniendo en cuenta que es lo que deben hacer y que es también a lo que ellos se restringen para no caer en problemas con su equipo de trabajo, además esto les orienta para saber que es a lo que la ley les manda hacer durante su gestión como directores. En conformidad podemos observar y verificar que si están conocedores de las leyes que rigen nuestro sistema educativo nacional.

Pregunta 5: ¿Qué técnicas utiliza usted para la supervisión? ¿Por qué?



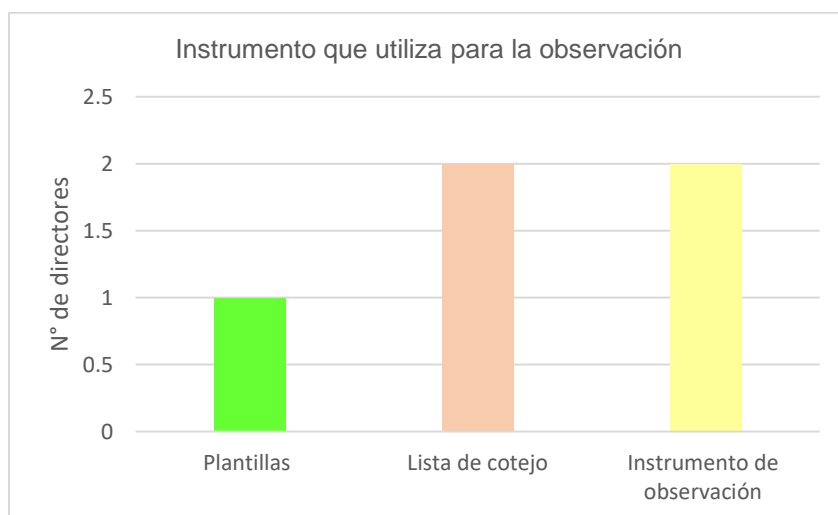
De los cinco directores entrevistados 3 manifiestan que la técnica más utilizada por ellos para realizar la supervisión a su equipo docente es la observación ya que esta es la forma más precisa de identificar las fortalezas y debilidades con las que cuentan su equipo de trabajo.

Según la respuesta del siguiente director: “La observación, la entrevista, revisión de documentos, visitas programadas a partir de abril, que no se llevaron a cabo, y visitas no programadas que hacía de acuerdo a la circunstancias y necesidades. Con estas técnicas me permite tener conocimientos de los procesos educativos que están realizando, de la organización del trabajo docente, de la ejecución y de control con el propósito de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.”

Dos de los directores opinan que la técnica que utilizan es la del seguimiento o acompañamiento al docente debido a que esta les permite un mayor acercamiento a sus docentes. Otros dos mencionan ocupan de técnica el acompañamiento al docente. Por último, dos directores también manifiestan que ocupan la revisión de documentos para verificar que todo lo planificado se esté llevando a cabo.

En conclusión, la técnica más utilizada por parte de los directores es la de la observación debido a que esta les permite poder realizar un análisis más amplio del trabajo que están llevando a cabo los docentes de su institución, de esta forma les permite orientarles para innovar sus metodologías en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Pregunta 6: ¿Qué instrumento utiliza usted para la supervisión? ¿Por qué?



De los cinco directores entrevistados dos de ellos utilizan como instrumentos de supervisión las guías de observación donde ellos obtienen un mayor acercamiento a la realidad que viven sus compañeros docentes en los salones de clases, como lo menciona el siguiente director:

“Guías de observación, entrevistas, cuestionarios, libros de asistencia, libro de registro, lista de cotejo, guías de análisis de documentos. Son necesarios tener instrumentos que le permitan el poder tener un acercamiento a la realidad educativa que sirva como fuente de información para la toma de decisiones y de acciones a realizar encaminados a la mejora continua de los aprendizajes”.

Dos directores más utilizan las listas de cotejo las cuales le dan una idea clara de lo que quieren evaluar en sus equipos docentes para determinar si están cumpliendo los objetivos e indicadores trazados por el Ministerio de Educación.

Uno de los directores menciona que el utiliza las plantillas de instrumentos que están plasmadas en el “Libro de Seguimiento”, el cual lo elaboran de forma personal identificando las áreas específicas a supervisar, así de esta forma obtener una idea más clara de que objetivos pretenden alcanzar como institución educativa

Pregunta 7: ¿Usted como director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique.

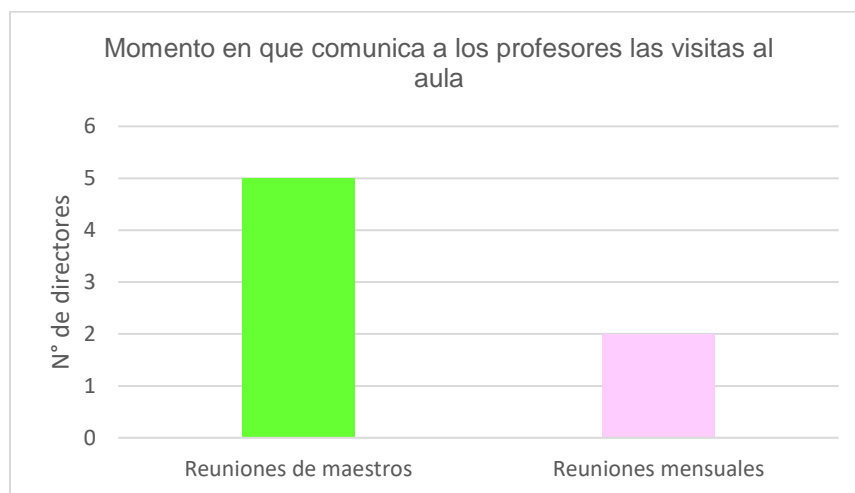


El saber administrar los procedimientos educativos que se llevan en cada centro escolar da la pauta para saber los buenos resultados que se pueden obtener de ello y sobre todo en relación a las visitas que realiza el director dentro de las aulas y hacer de esa fase de aprendizaje un acompañamiento adecuado donde el docente se sienta en confianza y seguro de la situación.

Referente a la pregunta, si el director estipula fechas en el calendario de manera anual para realizar las visitas al aula, los entrevistados manifestaron las siguientes respuestas:

- 3 docentes afirmaron que se guían de acuerdo a lo que el calendario escolar proporcionado por el Ministerio de Educación proporciona, en este calendario ya vienen establecidas las fechas para realizar las visitas al aula.
- 1 docente expresó que en coordinación con asistencia técnica de la departamental establecen fechas para desarrollar las visitas de manera ordenada.
- 1 docente comentó que a partir del mes de abril del corriente año iba a realizar el acompañamiento de las visitas al aula. Pero debido a la pandemia del coronavirus ya no pudo llevarlas a cabo.

Pregunta 8: ¿En qué momento comunica usted a los profesores y profesoras de su centro escolar para realizar las visitas en el aula? Explique



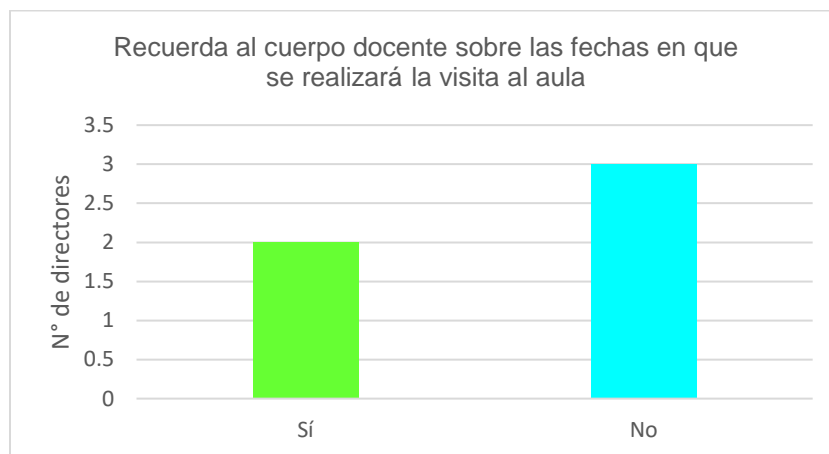
La organización, planeación, comunicación son bases fundamentales para que la administración escolar tome el rumbo adecuado.

En cuanto a la pregunta realizada a los directores entrevistados sobre si ellos comunican de las fechas estipuladas para realizar las visitas de supervisión y acompañamiento en el aula a los docentes, surgieron los siguientes puntos de vista:

- 3 de los directores afirman que el momento en que hacen del conocimiento a los docentes sobre las visitas de supervisión y acompañamiento a realizar en el aula es en reuniones de consejos de maestros.

- 2 docentes expresaron que mensualmente realizan reunión de profesores y es en esa ocasión que ellos hacen del conocimiento a los docentes de cuándo será el día en que se les hará la visita de supervisión y acompañamiento en el aula.

Pregunta 9: ¿Recuerda a su personal docente sobre el día y la hora que realizará la visita a su aula?

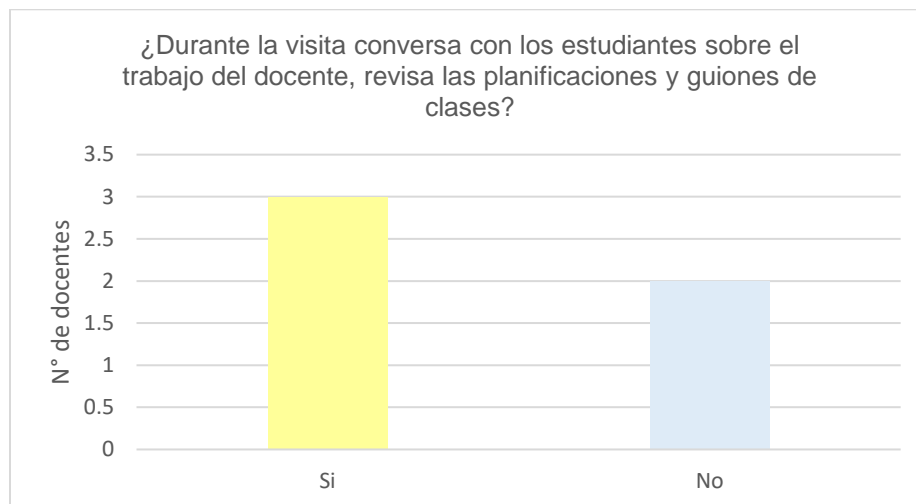


La organización en vinculación a la distribución del tiempo para llevar a cabo las vistas al aula también es de gran importancia.

Al realizar la pregunta a los directores entrevistados sobre si hacen un recordatorio a los docentes de la actividad a desarrollar sobre las visitas de supervisión y acompañamiento al aula, ellos expresaron lo siguiente:

- 2 directores afirmaron que, si les recuerdan sobre el día de la visita de acompañamiento al aula, uno de ellos lo hace con tres días de anticipación.
- 2 expresaron que no lo hacen debido a que cada docente debe de andar preparado con sus planificaciones y material que utilizan para desarrollar sus clases.
- 1 director mencionó que no pudo llevar a cabo dicho acompañamiento debido a la pandemia del coronavirus y sumado a ello ya que es su primer año que desempeña el rol de director.

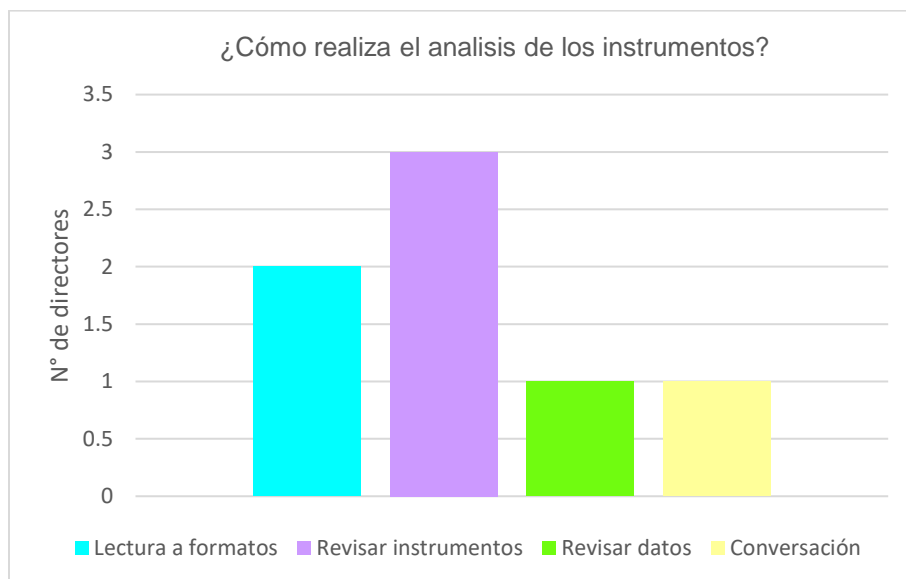
Pregunta 10: ¿Durante la visita, conversa con los estudiantes sobre el trabajo del docente, revisa las planificaciones y guiones de clase? Mencione qué hace



Se sabe que el desempeño docente puede ser medido a través de los logros alcanzados por los estudiantes, a través de las opiniones que éstos puedan generar en base al trabajo de los educadores y por su puesto al emplear instrumentos estandarizados para la recolección de información del ejercicio docente dentro de las aulas.

Por esta razón, se les preguntó a los directores de los centro escolares que se tomaron de base para esta investigación, si ellos conversan con los estudiantes durante las visitas de acompañamiento y el resultado fue que 3 directores entrevistados, si conversaban y revisaban los cuadernos de los estudiantes para ver el avance de cada docente y 2 dijeron que no lo hacen, en cuanto a si revisan planificaciones como guiones, cartas didácticas u otros, 3 respondieron que si revisan antes o durante la visita y 2 directores mencionaron que no las revisaban.

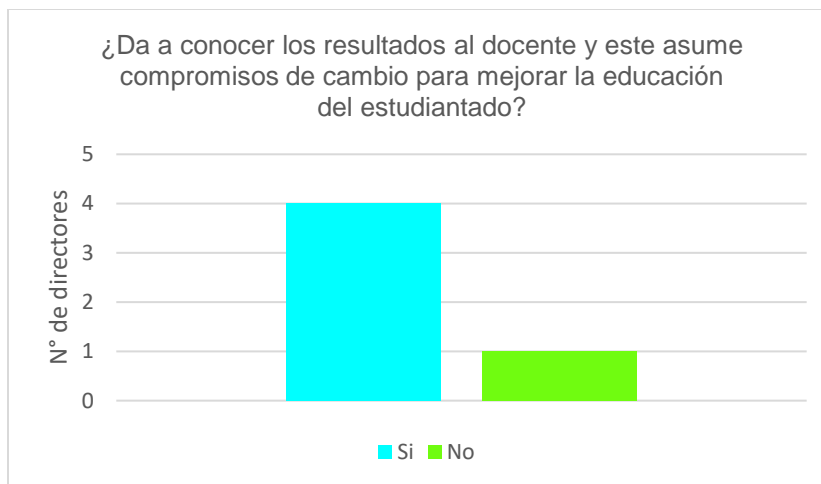
Pregunta 11: ¿Cómo realiza el análisis de los instrumentos? Explique



En relación a la pregunta de cómo analizan los instrumentos, se encontró que hay directores que lo hacen de varias formas, 2 directores respondieron que lo hacen dando lectura a cada formato de instrumento que utilizan durante la visita, 3 manifestaron que revisan cada instrumento como las listas de cotejo de manera individual para analizar la situación de cada docente y no de una manera general.

Otra de las formas que utilizan para el análisis, es conversando con los docentes, a esto solo un director contestó que lo hacía de esa forma ya que le permitía consensuar con ellos tomando acuerdos que se llevaran a cabo si es necesario para mejorar la calidad educativa y la otra forma de analizar es revisando información como horarios, planes, registros, journalización de actividades entre otras, a lo que un director respondió que también lo hacía así.

Pregunta 12: ¿Da a conocer los resultados al docente y este asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Mencione en qué momento y cómo lo hace



La evaluación docente debe servir como un indicador para ver la calidad educativa en los centros escolares y debe ser el resultado para el mejoramiento del mismo. Uno de los compromisos fundamentales de los docentes es velar por alcanzar el nivel máximo de un proceso educativo de calidad, en el cual resulten estudiantes muy bien formados académicamente.

Por tanto preguntamos a los directores si ellos dan a conocer los resultados de la supervisión y si los docentes asumen compromisos de cambio para el mejoramiento, a esto, 4 directores respondieron que si dan a conocer resultados de las visitas al aula, haciendo saber a los docentes sus fortalezas y si hay debilidades, orientándoles y motivándoles a buscar un cambio y solo un director manifestó que no lo hacía por su corto tiempo de servicio como director ya que por la situación de la pandemia no fue posible cumplir con las programaciones de visitas pero él si felicita a su personal por el trabajo que realizan.

11 Conclusiones y recomendaciones

11.1 Conclusiones

Luego de revisar y analizar los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y encuestas realizadas a cinco directores escolares y 65 docentes de cinco instituciones educativas del distrito 10-05 del municipio de San Vicente, departamento de San Vicente, y a partir de los objetivos de investigación planteados inicialmente, puede concluirse lo siguiente:

En relación al primer objetivo, “Diagnosticar las atribuciones del director como supervisor y el acompañamiento que realiza en el proceso pedagógico a docentes, estableciendo los procesos de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico que limitan al buen desempeño docente”, según la percepción de los docentes y directores, fueron las siguientes:

- El seguimiento que brindan los directores a los docentes no es sistemático, debido a los múltiples compromisos administrativos que tienen a su cargo y porque hay centros escolares donde esa función es delegada a los mismos docentes que conforman los comités pedagógicos o de evaluación, no cumpliendo con el calendario del MINEDUCYT para que se haga una visita mensual.
- La influencia que tiene el director en la supervisión y acompañamiento que realiza en la labor del docente, genera muchos cambios. Debido a que es el ente responsable de este proceso. Por lo tanto, el acompañamiento como práctica formativa, se convierte en una experiencia para el progreso del profesional educativo lo que conlleva a una idea de colaboración en un contexto de confianza, seguridad, buenas perspectivas, mejoramiento del sentido pedagógico, didáctico y administrativo del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- El rol que desempeñan los directores en los centros educativos requiere de la adquisición de competencias centradas en la administración escolar, y que sean adecuadas a los entornos educativos en su espacio y tiempo.
- El Ministerio de Educación como ente administrador de la educación proporciona material fundamental para los procesos de supervisión. Así mismo los aspectos técnicos pedagógicos que actualmente utilizan los directores para el proceso de supervisión evidencian que aún existen percepciones tradicionales en las cuales solo emplean la observación como medio más factible para generar cambios en el desempeño de la labor docente.

En relación al segundo objetivo: “Indagar sobre el perfil idóneo de los directores y docentes de aula, con base a lo establecido en la ley de la carrera docente vinculando el tipo de supervisión que debe llevarse a cabo en los centros educativos en función de mejorar el desempeño docente”.

- Cada director desarrolla un proceso diferente al acompañar de manera pedagógica al docente, ya que las instituciones educativas investigadas son totalmente diferentes, no referido solo al lugar de ubicación del edificio, ni a la cantidad de estudiantes y docentes. Si no relacionado al ambiente de trabajo, convivencia, armonía que genera el director hacia los profesores y profesoras, con respecto a la comunicación, coordinación y administración para el buen funcionamiento del centro educativo, debido a que es una responsabilidad compleja.
- Se evidencia que tanto los directores como docentes poseen los conocimientos sobre el perfil que debe poseer un director para dirigir sus instituciones. Así mismo los docentes reconocen cuáles son sus roles para el desarrollo de la calidad educativa en sus salones de clases en pro de la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Los procesos de supervisión que los directores llevan a cabo en sus instituciones contribuyen a la mejora del desempeño docente, ya que, les permite establecer una relación más cercana a los docentes compartiendo e intercambiando ideas para mejorar la calidad educativa en los estudiantes además de crear una sana comunicación entre todas las partes involucradas en los procesos educativos.

En relación al tercer objetivo: “Proponer un plan de mejora para la supervisión docente en los niveles de Educación Inicial y Parvularia, Educación Básica y Educación Media, a través de una propuesta de mejora”.

- En la página 153 se presenta el plan de mejora dando solución al presente objetivo y promoviendo acciones favorables para efectuar un eficaz proceso de supervisión y acompañamiento a los docentes en el aula.

11.2 Recomendaciones

A partir de las fortalezas y debilidades identificadas por medio de las entrevistas y encuestas a los directores y docentes, se proponen las siguientes recomendaciones:

A LOS DIRECTORES

- Diseñar cronogramas de visitas al aula para cumplir con las orientaciones del MINEDUCYT y así mismo elaborar guías de acompañamiento pedagógico.
- Gestionar formación continua en el aspecto de asesoría en la labor docente, que se verá reflejado en la calidad del desempeño laboral del personal del centro escolar y en la efectividad del proceso educativo de los estudiantes. Así mismo en el área de la administración para los docentes que desempeñen cargos de director en centros educativos.
- Que los directores en conjunto con el comité evaluador deben de actualizar los instrumentos de acompañamiento en el aula, adaptándolos por especialidad y nivel, no limitándose a los modelos ya establecidos.
- Hacer del proceso de supervisión una actividad en la que el equipo docente tenga más participación, implementando materiales e instrumentos innovadores para llevar el acompañamiento al docente
- La evaluación a la labor docente debe retomar puntos medulares que sean para la consecución exitosa de los procesos de enseñanza aprendizaje, donde los principales beneficiados sean los estudiantes; y no solo como un proceso de rigor o trámite necesario de realizar.

A LOS DOCENTES

- Que los docentes consideren con mayor cuidado las recomendaciones que surjan de las evaluaciones por parte de sus directores y demás evaluaciones pedagógicas.
- Respetar las fechas estipuladas en los calendarios escolares sobre las evaluaciones docentes y sus respectivas reflexiones pedagógicas en pro de la mejora educativa.
- Tomar conciencia de las leyes que rigen el desarrollo de la carrera docente para identificar las atribuciones y obligaciones tanto de los directores como de los docentes.

- Observar con mayor atención los problemas de comunicación que existen entre docentes, directores, alumnos y padres de familia, con el fin de crear un ambiente propicio para la sana educación institucional.
- Incentivar a los docentes a llevar una planificación ordenada y congruente a las exigencias que se derivan de los procesos evaluativos para la mejora de la enseñanza – aprendizaje.

12 Referencias bibliográficas

- Alonso, M., & Molina, S. (2014). Innovar en la formación profesional de directores de Educación Básica. *Oei.Es*, 1–20.
<http://www.oei.es/congreso2014/memoriactei/1091.pdf>
- Antúnez, Serafín. (1994). *La Organización Escolar: Práctica y fundamentos* (1ª Edición). GRAÓ, de Irif, S.L.
- Antúnez, Serafín. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas* (1º Edición). ICE-HORSORI.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de Liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana* (1º Edición). Lulu Enterprises, Inc.
- Batista, A. (2018). *Google Classroom: Qué es, cómo funciona y cuáles son sus características principales – Parte 1 |*. 1–7.
<http://blogs.unlp.edu.ar/didacticaytic/2018/01/03/google-classroom-que-es-como-funciona-y-cuales-son-sus-caracteristicas-principales-parte-1/>
- Bonilla, G. (1998). *Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas* (3º Edición). UCA Editores.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. El capital Humano de las organizaciones. In *Editorial Mc Graw Hill. Colombia* (5º Edición). McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Escamilla, S. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General* (14º Edición). El Ateneo, Pedro García S.A.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. 1–64.
- Gobierno Federal. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2º edición). Secretaría de Educación Pública.
- Gómez, A. (2016). *La alfabetización multimodal nuevas formas de leer y de escribir en el entorno digital*. Síntesis, S.A.
- Heinz, D. (2005). *Nueva Guía para la investigación científica* (10º Edición). Colección

- Ariel.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° Edición). McGRAW-HILL, Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Ley de la Carrera Docente, 1 Diario Oficial, N° 58, Tomo 330 1 (1996).
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ley General de Educación, 8–9 Diario Oficial, N° 242, Tomo 333 19 (1996).
- Nerici, I. G. (1975). *Introducción a la supervisión escolar* (: 1ª Edición). Ediciones Kapelusz.
- Orellana, D., & Sánchez, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa, RIE*, 24(1), 205–222.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8° Edición). ESIC Editorial.
- Reglamento de la ley de la carrera docente, 1 (1996).
- Quezada, C., Ramírez, C., & Rivera, S. (1987). *La Función Supervisora del Director Escolar y su Influencia en el Desempeño de los Docentes de las Escuelas de Educación Básica en la Ciudad de Nueva San Salvador, Departamento de la Libertad*. Universidad Francisco Gavidia.
- Ramírez, C., & Palencia, C. A. (2008). *Dirección Escolar Efectiva* (1° Edición). MINED.
- Ramos, J. (2018). *Marketing con WhatsApp* (2° edición).
- Santos, D. (2012). *Fundamentos De La Comunicación* (1° Edición). Red Tercer Milenio S.C.
- Schettini, P. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa* (1° Edición). Editorial de la Universidad de La Plata.
- Tamayo, M. T. y. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª Edición). Limusa, S.A. DE C.V. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- UNICEF Comité español. (2018). *Guía para la mejora del clima escolar* (1° edición). Agencia Española.

Web grafía

Google Classroom, definición retomada el 9 de mayo de 2020, del sitio web:

<https://www.innedu.es/bootcamps/google-classroom-que-es-y-para-que-sirve/>

Meet, definición retomada el 9 de mayo de 2020, del sitio web:

<https://www.elgrupoinformatico.com/tutoriales/meet-que-como-funciona-t77256.html>

Messenger, definición retomada el 9 de mayo de 2020, del sitio web:

<https://sites.google.com/site/valeriamachrein1g/messenger---ventajas-y-desventajas;>
y <https://definicion.de/messenger/>

Skype, definición retomada el 9 de mayo de 2020, del sitio web:

[https://support.skype.com/es/faq/FA6/que-es-skype;](https://support.skype.com/es/faq/FA6/que-es-skype) y
<https://edu.gcfglobal.org/es/skype/que-es-skype/1/>

WhatsApp, definición retomada el 9 de mayo de 2020, del sitio web:

[https://definicion.de/whatsapp/;](https://definicion.de/whatsapp/) y <https://www.fotonostra.com/digital/whatsapp.htm>

Zoom, definición retomada el 9 de mayo de 2020, del sitio web:

<https://www.mundocuentas.com/zoom/>

13 Anexos

Identificación del protocolo de investigación

NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:	“PROCESO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GERENCIAS ESCOLARES EN EL AULA, EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 10 – 05, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”.
LOCALIZACION Y UBICACIÓN:	Cinco Centros Educativos Urbanos del Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente: 1. Centro Escolar Antonia Galindo 2. Centro Escolar Dr. Darío González 3. Centro Escolar Concepción de María 4. Instituto Nacional Dr. Sarbelio Navarrete 5. Complejo Educativo Dr. Victoriano Rodríguez.
TIPO DE INVESTIGACIÓN:	Descriptiva
PERÍODO DE PLANIFICACIÓN:	Diciembre a febrero de 2020
PERÍODO DE EJECUCIÓN:	Agosto a diciembre de 2020
PERÍODO DE ENTREGA DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN:	Noviembre de 2020
RESPONSABLES:	Profa. Acevedo Henríquez, Blanca Aracely Profa. González Ruíz, Rocío de los Ángeles Profa. Méndez, Alicia del Pilar Prof. Rivera González, Carlos Godofredo Profa. Torres Argueta, Yesenia Nohemy
ASESORA:	Licda. Msc. Patricia Concepción Alvarado López

GESTOR INVESTIGACIÓN:

**Licenciatura en Ciencias de la Educación
especialidad Administración Escolar Facultad
Multidisciplinaria Paracentral**

COSTO INVESTIGACIÓN:

\$2,932.90

Tabla 7: Matriz de operacionalización de variables.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<p>1. Diagnosticar las atribuciones del director como supervisor, y el acompañamiento que realiza en el proceso pedagógico a docentes, estableciendo las debilidades de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico que limitan al buen desempeño docente.</p> <p>2. Indagar sobre el perfil idóneo de los directores y docentes de aula, con base a lo establecido en la ley de la carrera docente vinculando el tipo de supervisión que debe llevarse a cabo en los centros educativos en función de mejorar el desempeño docente.</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>“Desempeño docente en el aula”.</p>	1. Formación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Grado académico ● Actualización docente ● Formaciones ● Capacitaciones ● Conocimientos administrativos ● Uso de herramientas tecnológicas ● Conocimiento de leyes y reglamentos 	<p>¿Cuántos años lleva de servicio como director de dicho Centro Educativo?</p> <p>¿Cuál es su formación académica?</p> <p>¿Ha recibido cursos de formación para el cargo que desempeña?</p>
		2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad de su comunicación verbal y no verbal. ● Contribución a la formación de valores y al desarrollo de capacidades valorativas. ● Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica. 	<p>¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.</p> <p>¿Qué técnicas utiliza para la supervisión?</p> <p>¿Qué instrumento utiliza para la supervisión?</p>
	3. Clima de trabajo en el aula	<p>Variable independiente:</p> <p>“Acompañamiento al docente”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Orden y disciplina. ● Confianza. ● Respeto. ● Calidad de comunicación. ● Ambientación. 	<p>¿Usted como director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula?</p> <p>¿En qué momento comunica usted a los profesores y profesoras de su centro escolar para realizar las visitas en el aula?</p>
	4. Relación y comunicación		<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación de actividades. ● Establece relaciones sociales que mejoren los procesos educativos. ● Cooperación. ● Asume diferentes roles asignados. ● Trabajo en equipo. 	<p>¿Recuerda a su personal docente sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula?</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
		5. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de actividades pedagógicas. • Puntualidad. • Responsabilidad. • Organización del tiempo y espacio. 	<p>Durante la visita, conversa con los estudiantes sobre el trabajo del docente, ¿revisa las planificaciones y guiones de clases? ¿Mencione que hace?</p> <p>¿Cómo realiza el análisis de los instrumentos?</p> <p>¿Da a conocer los resultados al docente y este asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado?</p> <p>¿Cuánto tiempo de servicio tiene usted como docente en el Centro Educativo?</p> <p>¿Cuál es su formación académica?</p> <p>¿Recibe cursos de actualizaciones por especialidad?</p> <p>¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente?</p> <p>¿El director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula?</p> <p>¿Conoce las técnicas que utiliza el director para la supervisión?</p> <p>¿Les recuerda el director sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula?</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
				<p>Durante la visita, ¿observa si el director conversa con los estudiantes sobre su trabajo como docente, le revisa las planificaciones y guiones de clases?</p> <p>EL director, ¿da a conocer los resultados de la supervisión?</p> <p>Como docente, ¿asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado?</p>

FUENTE: Elaboración propia



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURA EN EDUCACION, ESPECIALIDAD
ADMINISTRACION ESCOLAR**

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

TEMA: PROCESO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GERENCIAS ESCOLARES EN EL AULA, EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 10 – 05, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la Facultad multidisciplinaria Paracentral, nos encontramos en proceso de tesis para obtener el título de Licenciado(a) en Educación, especialidad Administración Escolar, y deseamos su colaboración con este cuestionario, el cual nos proporcionará datos importantes en esta investigación.

FECHA: _____

INDICACION: Lea cuidadosamente cada interrogante y conteste de acuerdo con su criterio.

1. ¿Cuántos años lleva de servicio como director de dicho Centro Educativo?

2. ¿Cuál es su formación académica?

3. ¿Ha recibido cursos de formación para el cargo que desempeña?

4. ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca. _____

5. ¿Qué técnicas utiliza para la supervisión? ¿Por qué?

6. ¿Qué instrumento utiliza para la supervisión? ¿Por qué?

7. ¿Usted como director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique _____

8. ¿En qué momento comunica usted a los profesores y profesoras de su centro escolar para realizar las visitas en el aula?

Explique _____

9. ¿Recuerda a su personal docente sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula? Explique _____

10. Durante la visita, conversa con los estudiantes sobre el trabajo del docente, ¿revisa las planificaciones y guiones de clases? ¿Mencione que hace?

11. ¿Cómo realiza el análisis de los instrumentos? Explique _____

12. ¿Da a conocer los resultados al docente y este asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? ¿Mencione en qué momento y como lo hace?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURA EN EDUCACION, ESPECIALIDAD
ADMINISTRACION ESCOLAR**

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

TEMA: PROCESO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GERENCIAS ESCOLARES EN EL AULA, EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 10 – 05, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la Facultad multidisciplinaria Paracentral, nos encontramos en proceso de tesis para obtener el título de Licenciado(a) en Educación, especialidad Administración Escolar, y deseamos su colaboración con este cuestionario, el cual nos proporcionará datos importantes en esta investigación.

FECHA: _____

INDICACION: lea cuidadosamente cada interrogante y conteste según su criterio.

1. ¿Cuánto tiempo de servicio tiene usted como docente en el Centro Educativo?

2. ¿Cuál es su formación académica?

3. ¿Recibe cursos de actualizaciones por especialidad? Explique

4. ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.

5. ¿El director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique

6. ¿Conoce las técnicas que utiliza el director para la supervisión?
Si__ No__ Explique

7. ¿Les recuerda el director sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula? Explique.

8. Durante la visita, ¿observa si el director conversa con los estudiantes sobre su trabajo como docente, le revisa las planificaciones y guiones de clases?

9. EL director, ¿da a conocer los resultados de la supervisión?

10. Como docente, ¿asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Explique

ANÁLISIS DE RESPUESTAS A CUESTIONARIO DE DOCENTES

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Dimensión formación profesional	
1. ¿Cuánto tiempo de servicio tiene usted como docente en el Centro Educativo?	El tiempo de servicio que los docentes de los cinco centros educativos investigados tienen es variado, ya que algunos tienen desde 1 año hasta 36 años de servicio. 23 docentes se encuentran en un rango de 1 a 8 años de servicio, entre 9 y 16 años hay 14 docentes, 17 en el rango de 17 a 24, entre 25 a 32 años 8 docentes y 3 docentes en el rango de 33 a 40 años.
2. ¿Cuál es su formación académica?	Un 6.15% de los docentes investigados manifestaron haber obtenido sus estudios de bachillerato en pedagogía, mientras que un 58% tienen estudios de profesorado en diversas especialidades, un 30.77% han estudiado licenciatura y 4.62% ingeniería; evidenciándose así que el mayor porcentaje se ubica en estudios de profesorado.
3. ¿Recibe cursos de actualizaciones por especialidad? Explique	De los 65 docentes investigados 42 manifestaron que sí reciben cursos por especialización, que actualmente lo que ha estado más a la orden son capacitaciones en el área del uso de herramientas virtuales y tecnología y que es importante recibirlas, pues con ello están en constante actualización.
4. ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.	De la muestra de docentes investigados 55 respondieron de forma afirmativa, mencionando sobre todo la Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente y recalando algunas obligaciones que son primordiales como el hecho de que los docentes deben hacer planificaciones, tener puntualidad en las horas de entrada y salida de los centros educativos. También hubo dos docentes que expresaron no conocer sobre leyes y reglamentos; mientras que 8 docentes no respondieron.
Dimensión planificación	
5. ¿El director estipula fechas en el calendario anual para hacer visitas en el aula? Explique	98% de los docentes respondieron que el director si estipula fechas de visitas en el calendario anual, que estas fechas son respetadas, y que con estas visitas se logra un seguimiento al desarrollo académico.
Dimensión relación y comunicación	

6. ¿Conoce las técnicas que utiliza el director para la supervisión? Si__ No__ Explique	Los docentes en su mayoría con un 92% manifestaron conocer las técnicas que utiliza el director, ya que se las proporcionan para conocer el contenido de lo que se supervisara el día de la visita, y un 8% expresaron no conocer la técnica.
7. ¿Les recuerda el director sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula? Explique	Un 86% de los docentes dieron a conocer que el director si les recuerda el día y la hora estipulada para la visita al aula, aunque lo hace de forma general en las reuniones mensuales de docentes. Por otra parte, un 14% de docentes afirmo que no les recuerda sobre el día y la hora de la visita.
Dimensión clima de trabajo en el aula	
8. Durante la visita, ¿observa si el director conversa con los estudiantes sobre su trabajo como docente, le revisa las planificaciones y guiones de clases?	Los docentes expresan que sí con un 92%, el director converso con los estudiantes dándoles confianza, y que revisa las planificaciones para saber las metodologías que están usando, además revisa el libro de registro. Que para realizar las visitas al aula pide permiso para entrar. Un 8% respondió que no observa que el director realice dichas actividades.
Dimensión liderazgo	
9. EL director, ¿da a conocer los resultados de la supervisión?	La respuesta que predomino fue sí con un 94% el director da a conocer los resultados de la supervisión de manera individual para algunos y a otros de forma general en las reuniones mensuales, además manifiestan que el director también propone sugerencias para poder mejorar o dar continuidad al trabajo que se realiza, mientras que un 3% de docentes expresaron que no se les daba a conocer resultados y un 3% dice que, si sucede, pero algunas veces.
10. Como docente, ¿asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Explique	En su totalidad los docentes respondieron que, si asumían el compromiso de realizar cambios para la mejora de la educación del estudiantado, buscando las técnicas adecuadas para facilitar el aprendizaje y también participando de capacitaciones que enriquecen el conocimiento docente.

ANÁLISIS DE RESPUESTAS A CUESTIONARIO DE DIRECTORES

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Dimensión formación profesional	
1. ¿Cuántos años tiene como director de dicho centro educativo?	De los directores entrevistados la cantidad de años de servicio están comprendidos entre 1 a 29 años. Dr. Victoriano Rodríguez (6 años), Dr. Darío González (4 años), Concepción de María (29 años), Instituto Nacional Dr. Sarbelio (2) Navarrete y Antonia Galindo (1 año).
2. ¿Cuál es su formación académica?	La formación académica de los directores se basa en el profesorado en diferentes especialidades, como educación básica, matemática y sociales, obteniendo también la licenciatura de su misma especialidad. 1 director tiene estudios de profesorado; mientras que 4 directores han logrado obtener la licenciatura.
3. ¿Ha recibido cursos de formación para el cargo que desempeña? Explique	Los 5 directores manifiestan que si reciben capacitaciones y cursos de especialización brindadas por el Ministerio de Educación, que son impartidas durante todo el año lectivo.
4. ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.	Los 5 directores afirman que, si tienen el conocimiento de las leyes que rigen sus atribuciones y obligaciones como docentes y líderes en sus instituciones, pues en su totalidad manifestaron que si conocían las leyes y reglamentos que rigen el sistema educativo.
Dimensión liderazgo	
5. ¿Qué técnicas utiliza para la supervisión y por qué? Explique	Los directores expresaron que la técnica más utilizado por ellos para realizar la supervisión a su equipo docente es la observación, ya que esta para ellos es la forma más precisa de identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta su equipo de trabajo, por otra parte, otra técnica que utilizan es el acompañamiento, debido a que fortalece un acercamiento con el equipo docente.
6. ¿Qué instrumentos utiliza para la supervisión, por qué?	Los directores utilizan como instrumentos de evaluación las guías de observación, listas de cotejo y en algunos casos las plantillas, con estos instrumentos pueden realizar un análisis del trabajo docente.
Dimensión planificación	

7. ¿Usted como director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique.	Mencionan que sí estipulan fechas para realizar las visitas en el aula, y que estas están plasmadas en plan anual y son dadas a conocer a la planta docente.
Dimensión comunicación y relación	
8. ¿En qué momento comunica usted a los profesores y profesoras de su centro escolar para realizar las visitas en el aula? Explique	En las reuniones mensuales o reuniones de consejos de maestros, también al iniciar el año; ya que estas están establecidas en el calendario anual y es importante realizarlas para conocer más de cerca el trabajo que realizan los docentes.
9. ¿Recuerda a su personal docente sobre el día y la hora que realizará la visita a su aula?	Las respuestas fueron un tanto equivalentes, 2 directores respondieron que sí mencionando que avisaban al menos 3 días antes, mientras que los otros 3 directores expresaron que no, manifestaban que los docentes debían ya conocer las fechas probables pues ya se habían dado a conocer con anterioridad.
Dimensión clima de trabajo en el aula	
10. ¿Durante la visita, conversa con los estudiantes sobre el trabajo del docente, revisa las planificaciones y guiones de clase? Mencione qué hace	4 directores expresaron que sí revisan las planificaciones y documentos que son necesarios, además realizan la observación de los cuadernos de los estudiantes haciendo énfasis en las asignaturas básicas, que la supervisión la realizan teniendo el cuidado de no presionar a los docentes. Un director manifestó no haber podido realizar las visitas pues es su primer año como director en el centro educativo que labora.
11. ¿Cómo realiza el análisis de los instrumentos? Explique	A través de la revisión de instrumentos, de la lectura de las listas de cotejo y el acompañamiento docente.
12. ¿Da a conocer los resultados al docente y este asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Mencione en qué momento y cómo lo hace	4 directores respondieron que, si dan a conocer los resultados, porque es necesario establecer aspectos que son necesarios mejorar y así obtener un compromiso de cambio, pues ese es el objetivo de las visitas al aula. 1 director respondió no, debido a las irregularidades dadas en el presente año escolar no logro llevar a cabo las visitas y es su primer año como director del centro educativo en el que labora.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURA EN EDUCACION, ESPECIALIDAD
ADMINISTRACION ESCOLAR**

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

TEMA: PROCESO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GERENCIAS ESCOLARES EN EL AULA, EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 10 – 05, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la Facultad multidisciplinaria Paracentral, nos encontramos en proceso de tesis para obtener el título de Licenciado(a) en Educación, especialidad Administración Escolar, y deseamos su colaboración con este cuestionario, el cual nos proporcionará datos importantes en esta investigación.

FECHA: _____

INDICACION: Lea cuidadosamente cada interrogante y conteste de acuerdo con su criterio.

1. ¿Cuántos años lleva de servicio como director de dicho Centro Educativo?

1. 29 años fungiendo como directora, desde que se graduó, inició su labor como directora en el Centro Escolar.
2. 6 años de ser director y ser docente 20 años de servicio
3. 10 años como docente y ser director 2 años
4. 4 años de ser director de dicho Centro Educativo y 23 de servicios como docente
5. 1 año

2. ¿Cuál es su formación académica?

1. Profesorado para Educación Básica
2. Profesorado en educación media para la enseñanza de la matemática y también es Licenciado en Ciencias Jurídicas
3. Profesorado en matemática
4. Licenciatura en matemática
5. Profesor en ciencias sociales actualmente en proceso de graduación de la licenciatura en educación en ciencias sociales.
Bach. Pedagógico
Docente 3 especialidad Física-matemático
LIC. En Administración de Empresas

3. ¿Ha recibido cursos de formación para el cargo que desempeña?

1. Si, Especializaciones del desempeño como directora y también he sido formadora de directores en el Departamento de Cuscatlán.
2. Si, capacitaciones sobre administración escolar, parte legal decretos de la educación.
3. Si, capacitaciones y actualmente está en un diplomado en administración escolar
4. Autoformación con base a lo que el tribunal establece para poder optar al cargo que desempeña
5. Actualmente estoy recibiendo un curso para directores

4. ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.

1. Si, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, Reglamento de la Carrera Docente
2. Si, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, Reglamento de la Carrera Docente, Decretos,
3. Si, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, Reglamento de la Carrera Docente art. 36 atribuciones.
4. Si, las conoces ley general de educación ley de la carrera docente ley de ejercicio civil ley de ética gubernamental y otras más
5. La ley de la Carrera Docente en los artículos 31 y 48 hablan de las obligaciones de los educadores y del director respectivamente; de igual, manera el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente en sus artículos 36 y 38 hacen referencia a las atribuciones del director y de los profesores respectivamente.

5. ¿Qué técnicas utiliza para la supervisión? ¿Por qué?

1. Cambio la palabra supervisión, por “seguimiento”, utilizo la observación y el acompañamiento
2. Trabajan de manera coordinada con la departamental de educación, creando un formato un portafolio por docente
3. La supervisión se realiza en la visita en el aula de instrumento de observación
4. Hay diferentes técnicas que aplica como la visita al aula a través de instructivos que proporciona la comisión de asistencia técnica de la departamental la utiliza porque una técnica que permite un mayor acercamiento con el docente.
5. La observación, la entrevista, revisión de documentos, visitas programadas a partir de abril, que no se llevaron a cabo, y visitas no programadas que hacía de acuerdo a la circunstancias y necesidades. Con estas técnicas me permite tener conocimientos de los procesos educativos que están realizando, de la organización del trabajo docente, de la ejecución y de control con el propósito de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

6. ¿Qué instrumento utiliza para la supervisión? ¿Por qué?

1. Utilizo plantillas de instrumentos del “Libro de Seguimiento” (Libro de elaboración propia para el acompañamiento). En él se encuentran formatos que contienen lineamientos que se toman junto con los docentes y algunos indicadores

o ítem que reviso son: Proceso de Evaluación, Planeamiento, Ambientación, Indicador de Logro, Libro de Registro, Acuerdos, Metodologías, Lectoescritura, etc.

2. El proceso educativo debe ser supervisado se debe mínimamente garantizar que los objetivos se están cumpliendo y que los indicadores de logro sean visibles en el proceso la educación es un proceso que se debe apoyar, utilizando una lista de cotejo donde permite facilita datos que porcentaje de niños no saben leer ¿, etc.
3. Instrumento de observación, en el cual van expuesto todos los aspectos pedagógicos que tiene que ver con la educación.
4. Utiliza guía de observación aplicando diferentes Ítems ejemplo si el maestro coloca la fecha, Cuántos alumnos hay principalmente si el maestro coloca lo más esencial al iniciar la clase.
5. Guías de observación, entrevistas, cuestionarios, libros de asistencia, libro de registro, lista de cotejo, guías de análisis de documentos. Son necesarios tener instrumentos que le permitan el poder tener un acercamiento a la realidad educativa que sirva como fuente de información para la toma de decisiones y de acciones a realizar encaminados a la mejora continua de los aprendizajes.

7. ¿Usted como director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique

1. Si, El Ministerio de Educación, da los rangos de tiempos para realizar las evaluaciones y yo como directora las verifico antes de confirmarlas.
2. Si, trabajamos de manera coordinada, con las asistencias técnicas y como distritos se tienen las fechas estipuladas para no generar desorden
3. Si, El Ministerio de Educación lo establece en el calendario y se les da a conocer las fechas y el instrumento para que los docentes se proveen de la toda información.
4. Sí estipula fecha en años anteriores realicé una planificación para implementarla de manera mensual luego el Ministerio de Educación proporcionó un calendario escolar donde se incluye las fechas para realizar las visitas en el aula.
5. En reunión de profesores les había dicho de las visitas programadas a partir del mes de abril. Cosa que fue imposible de por el Covid 19.

8. ¿En qué momento comunica usted a los profesores y profesoras de su centro escolar para realizar las visitas en el aula? Explique

1. Lo hago en Reunión de Consejo de maestros y les comunico a los docentes lo que revisare en cada visita, aunque el Plan Escolar Anual (PEA) ellos lo conocen y también ahí se estipulan las fechas de visita.
2. Como centro educativo se realiza una reunión de rigor cada mes con el personal docente donde se les da a conocer las fechas de visitas al aula y proporcionándole el instrumento de evaluación.
3. En las reuniones mensuales
4. En reuniones de consejo de maestro aprovecha dicha reunión para dar a conocer en qué momento hará la visita de seguimiento y acompañamiento.

También a través de circulares siendo el mecanismo que más aplica para hacerle saber a los docentes sobre la visita al aula.

5. En reunión de profesores a principios del año escolar y en otras reuniones informativas.

9. ¿Recuerda a su personal docente sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula? Explique

1. No, ellos saben las fechas probables del Calendario del MINED y del PEA por tanto deben andar preparados siempre, porque por los múltiples compromisos como directora, no se cumplen las fechas específicas
2. Si
3. Específicamente no ya que se les da a conocer la programación semanal o en la semana que se realizara la visita la cual cada docente ya sabe el día
4. Si, lo realiza con un tiempo aproximado de 3 días antes.
5. Esta situación no fue posible por la naturaleza del problema del cese de clases a mediados del mes de marzo.

10. Durante la visita, conversa con los estudiantes sobre el trabajo del docente, ¿revisa las planificaciones y guiones de clases? ¿Mencione que hace?

1. Si, me baso en los ítems del Libro de seguimiento, reviso guiones, veo los cuadernos de los estudiantes, etc. Hay ocasiones donde no puedo visitar a todos los docentes, y después cuando regresemos, tengo esa tarea pendiente de visitar los que no pude visitar en este año antes de la pandemia.
2. Si se revisa ya que se tiene que ver el nivel de avance dándole énfasis en las materias de matemáticas y lenguaje
3. Si, observando la clase y de manera natural se conversa con el estudiante sin necesidad que note que se le esté preguntando por el dese
4. Conversa con los estudiantes para conocer sobre el ambiente del proceso de enseñanza y aprendizaje que se da dentro del aula, pero cuestiones metodológicas. No revisa planificaciones y guiones de clases.
5. En las visitas no programadas realizadas a algunos grados sí. Daba indicaciones a los estudiantes del trabajo docente. las planificaciones se las he pedido con anterioridad y observaba el desarrollo de la clase.

11. ¿Cómo realiza el análisis de los instrumentos? Explique

1. Darle lectura a cada formato y revisar instrumentos con el Comité de Docentes (Organizadores de Ciclo que forman el Comité Pedagógico), aunque hay ocasiones que solo lo hago yo como directora.
2. Las listas de cotejos nos muestran datos cuantitativos
3. consensado con los maestros cuando termina la clase conversamos con los acuerdos a los que se llevara si es necesario
4. A regresar a una donde hizo el acompañamiento hacia el docente realiza un análisis individual y no de manera general no incluya a más docentes.
5. Se analiza la información, la secuencia, la pertinencia, la coherencia y veracidad de la misma. Por ejemplo, en la revisión de datos horarios, planes, registros jornalización de actividades.

12. ¿Da a conocer los resultados al docente y este asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? ¿Mencione en qué momento y como lo hace?

1. Si, mis maestros muestran mucho respeto para mi persona, y aunque a veces no les encuentre planificación, debo “negociar” con ellos, me siento y hablo con cada docente para mejorar la situación.
2. Si, lo hago por ciclos y grados es decir reúno a las maestras del primer grado para que se llegue a un consenso de lo que se está fallando y como se puede mejorar apoyándose mutuamente y así llevar la educación de calidad
3. Si, en el momento de los acuerdos se llega al compromiso del cambio el cual ese es el objetivo de la visita en el aula
4. Si la ventaja que surge que el otro siente al tener una gran cantidad de años de experiencia en el ejercicio de la docencia ellos son flexibles para aceptar compromiso que conlleven a una mejora de la educación que imparte. En reuniones por ciclo da a conocer los resultados obtenidos.
5. En la revisión de documentos y en visitas no programadas felicitaba a los docentes por su desempeño laboral. Con respecto a las visitas programadas no las pude realizar (en los tiempos previstos) en el cual se utiliza un instrumento de observación en donde se evalúa su desempeño. Y en base a esa información se le puede dar el resultado de sus aciertos y desaciertos y de sus compromisos en la mejora de los aprendizajes. Y que dichas visitas forman parte del expediente de desempeño laboral.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURA EN EDUCACION, ESPECIALIDAD
ADMINISTRACION ESCOLAR**

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

TEMA: PROCESO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GERENCIAS ESCOLARES EN EL AULA, EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 10 – 05, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la Facultad multidisciplinaria Paracentral, nos encontramos en proceso de tesis para obtener el título de Licenciado(a) en Educación, especialidad Administración Escolar, y deseamos su colaboración con este cuestionario, el cual nos proporcionará datos importantes en esta investigación.

FECHA: _____

INDICACION: lea cuidadosamente cada interrogante y conteste según su criterio. Si alguna pregunta vulnera su intimidad puede responder No sabe N/S o no responde N/R.

Nº 1. ¿Cuánto tiempo de servicio tiene Usted como docente en el Centro Educativo?

1.	23 años
2.	9 años
3.	7 años
4.	35 años
5.	22
6.	29 años
7.	22
8.	15 años
9.	3 años
10.	5 años
11.	23 años
12.	2 años
13.	36 años, 3 meses
14.	13 años

15.	24 años
16.	4 años
17.	12 años
18.	3 años
19.	19 años
20.	16 años
21.	21 años
22.	4 años y 7 meses
23.	20 años
24.	26
25.	11 años
26.	28 años.
27.	30 años.
28.	17 años
29.	19 años
30.	De servicio tengo 22 años. Pero de laborar en este Centro Escolar solo 7 meses
31.	20 años
32.	32
33.	16 años
34.	14
35.	22
36.	1 año 9 meses.
37.	3 años
38.	3 años
39.	3 años.
40.	3 años
41.	19
42.	3 años
43.	2 años
44.	7 años

45.	12 horas semanales
46.	3 años
47.	3 años 9 meses
48.	11 años
49.	4 años
50.	6 años
51.	12 años
52.	17
53.	20 años
54.	3 años
55.	31
56.	5 años
57.	18 meses
58.	20 años como docente y 12 años en el centro educativo
59.	28 años como docente y 10 años en el centro educativo
60.	41 años como docente y 14 años en el centro educativo
61.	37 años como docente y 35 años en el centro educativo
62.	28 años como docente y 24 años en el centro educativo
63.	33 años como docente y 18 años en el centro educativo
64.	13 años de elaborar en el centro educativo
65.	32 años de ser docente y 29 años en el centro escolar

Nº 2. ¿Cuál es su formación académica? Detalle.

1.	Profesora de Educación Básica
2.	Profesor de Educación Básica para primer y segundo ciclo
3.	Profesorado en biología.
4.	<p>Docente de Educación Básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con diplomados en Especialización de Lenguaje, • Diplomado a docentes de apoyo DAI, en metodologías renovadas implementación de Lenguaje de señas,

	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado de actualización metodológica para docentes de primer y segundo ciclo en el marco del plan social educativo, en tecnología de Classroom. • Formación en braille básico.
5.	Profesor de Educación Básica para I y II ciclo
6.	Profesora en primer y segundo ciclo
7.	Profesora de Educación Básica para I y II ciclo
8.	Docente para primer y segundo ciclos
9.	Licenciatura en Educación, Especialidad Matemática
10.	Prof. en Educación Artística y Prof. en Educación Básica
11.	Técnico en Profesorado para I, II y III ciclo
12.	Profesora en Educación Parvularia
13.	Profesora de Educación Básica para I y II Ciclo
14.	Licenciado en Ciencias de la Educación, opción Biología y Química.
15.	Profesora de Educación Básica para I y II ciclo
16.	Profesorado en Educación Básica para primero y segundo ciclos
17.	Profesora en Artística
18.	Lic. Ciencias de la Educación
19.	Lic. en Ciencias de la Educación
20.	Bachiller Pedagógico y Docencia tres
21.	Profesorado en Educación Básica para Tercer Ciclo
22.	Profesorado en la Educación Media para la enseñanza de la Matemática
23.	Docente y Licda. En Ciencias Jurídicas
24.	Licenciatura en Ciencias de la Educación
25.	Profesora en I, II y III ciclo de Ciencias Sociales
26.	Licenciada en ciencias de la educación
27.	Profesorado en Ciencias Sociales.
28.	Profesora de Educación Básica
29.	Profesorado en Educación Parvularia
30.	Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Ciencias Sociales
31.	Licenciada en Química y Biología

32.	Profesorado en Ciencias Sociales
33.	Docente de Educación Básica Primero y Segundo ciclo
34.	Lic. En Ciencias de la Educación opción Supervisión
35.	Profesorado en Educación Básica
36.	Profesorado en Ciencias Sociales para la Educación Media.
37.	Ingeniero en Sistemas
38.	Profesora en la Especialidad de Lenguaje y Literatura
39.	Docente III.
40.	Profesor de Educación Media en Mecánica Automotriz
41.	Licenciatura
42.	Profesora de Educación Media Técnica
43.	Licenciatura en Educación Especialidad en Matemática
44.	Licenciatura en Enfermería
45.	Docente y Licenciado
46.	Licenciatura en Trabajo Social y Curso de Formación Pedagógica
47.	Profesorado en Idioma Inglés
48.	Docente en Educación Artística
49.	Ingeniero de Sistemas Informáticos
50.	Licenciado
51.	Licenciatura
52.	Profesora en Letras y Lic. En Administración Escolar
53.	Licenciatura en Educación especialidad en Matemática y Ciencias Naturales
54.	Ingeniero
55.	Docente III en Biología
56.	Licenciada en Psicología
57.	Profesor En Gastronomía
58.	Profesorado en matemática
59.	Profesorado en Ciencias de la Educación Especialidad Sociales.
60.	Licenciatura en Ciencias de la Educación opción Supervisión.
61.	Formación en el Colegio Tecnológico de San Vicente.

62.	Profesorado en Educación Básica.
63.	Bachiller Pedagógico.
64.	Licenciatura en Biología y Química.
65.	Profesorado en Básica para I y II ciclos.

Nº 3. ¿Recibe cursos de actualizaciones por especialidad? Explique.

1.	Por especialidad no, pero sí de forma general.
2.	Si, en Educación Física y Computación.
3.	En este año no por la pandemia.
4.	He terminado recientemente la capacitación tecnológica en Google Classroom.
5.	Si, Formación sobre Tecnología.
6.	Si, Diplomado en Tecnología.
7.	Si, en Formación Tecnológica
8.	No.
9.	Si, módulos de formación docente
10.	Si, en Programa de formación de música para profesorado en Educación Artística
11.	No.
12.	Si, capacitaciones para el manejo adecuado de plataformas.
13.	Si, En la especialidad de Lenguaje y Literatura.
14.	Actualmente no.
15.	Actualmente no.
16.	No.
17.	Por internet.
18.	Si, Formación de Especialista de Educación Artística
19.	Actualmente no.
20.	No.
21.	Si, en capacitaciones de ESMATE
22.	Si, en ESMATE y aplicación de Google Classroom en el proceso de enseñanza aprendizaje.
23.	Si, en Posgrado en Ciencias Sociales
24.	No.

25.	Si. De acuerdo a las asignaturas que se imparten.
26.	Sí, porque me permite irme actualizando.
27.	Si.
28.	Si, en Parvularia.
29.	Si, en diplomado de tecnología y capacitación en Google Classroom
30.	Recibo cursos, pero no necesariamente de la especialidad.
31.	No, sólo pequeñas capacitaciones de 1 o 2 días.
32.	No.
33.	No.
34.	No, de la carrera, pero sí de parvularia.
35.	No.
36.	En el año 2018 recibió una capacitación en el INSAVI de Ciencias Sociales para Educación Básica.
37.	Si, diplomados de la escuela de matemáticas de la UES.
38.	Sí, porque es necesario para estar a la vanguardia.
39.	No.
40.	Si, de forma propia cursos presenciales y on-line.
41.	No. Las actualizaciones del MINED generalmente van orientadas a las áreas básicas, no así a las técnicas. Aunque por mi cuenta trato de estar pendiente de cambios que se den en mi área.
42.	Si.
43.	Todos los impartidos por MINEDUCYT y los que se encuentran disponibles para docentes en cualquier área.
44.	Si.
45.	Actualmente no.
46.	Si, los recibo en capacitación de Moral, Urbanidad y Cívica. Cursos de las Tics. Emprendurismo. Educación Sexual y Enfermedad del Zika, etc.
47.	N/S
48.	Si, atreves de la red de artes de la departamental de Educación.
49.	Si, en UDEMI.
50.	Actualmente no.

51.	No.
52.	Si.
53.	Si, algunas impartidas por el Mined.
54.	Sí.
55.	No.
56.	Si.
57.	Si, en área de bar, banquetes y eventos.
58.	Si, acreditación de ocho módulos para la Ciencias Sociales.
59.	Si, capacitaciones que otorga el ministerio de educación.
60.	Si, capacitaciones para la parvularia.
61.	Actualmente no. Solamente la capacitación de Google Classroom.
62.	No, por especialidad, pero si, en capacitaciones que brinda el Ministerio de Educación y actualmente la capacitación de Google Classroom.
63.	Por especialidad no, pero si he tenido cursos de Lenguaje con tres diplomados en el área de Lenguaje.
64.	Si, cursos en el área de la Biología.
65.	Si, cursos sobre tecnología, auto cuidado, resolución de conflictos que ayudan a mejorar la calidad educativa, además de recibir capacitaciones sobre docente DAI para la ayuda de estudiantes con problemas especiales.

Nº 4. ¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.

1.	Si, como docente es mi deber impartir clases, durante esta pandemia de manera virtual, formar parte del Consejo de Maestros, integrar los diferentes comités y estar prestos a la actualización docente, a través de las diferentes asesorías.
2.	Si.
3.	Ejercer su función como director, informarle al personal docente de cualquier situación, visitar las aulas etc.
4.	<ul style="list-style-type: none"> Son obligaciones del director: promover y organizar el Consejo de profesores, Consejo directivo escolar, el Consejo de alumnos y velar por su funcionamiento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar ayuda técnica. • <p>Son atribuciones de los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar completos, en orden y al día los libros de registro escolar • Planificar su labor docente. • Asistir a cursos de mejoramiento profesional.
5.	Ley General de Educación. Ley de la Carrera Docente. Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.
6.	Sí.
7.	N/R
8.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de la carrera docente • Art. 31. • Ley general de educación. • Art 84 al 87
9.	Si, cumplir con el horario de trabajo, respetar la cátedra de los compañeros, brindar refuerzos académicos a estudiantes que lo necesiten, informar estadísticas de los estudiantes.
10.	Si.
11.	Si. Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades.
12.	Si. Ley de la carrera docente y Código de Trabajo
13.	<p>Si, en el Artículo 36 de la ley de la Carrera Docente, están estipuladas las atribuciones del director y una de ellas es: "sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo". otra es: "Formar el CDE". "Firmar y Sellar documentos como certificados, títulos u otros documentos".</p> <p>De los docentes está en el Art. 38, en donde dice "El docente debe planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos" otro es "Presentarse a la institución quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades".</p>

14.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de la ley de la Carrera Docente. • Del director. Art. 36, literal a) Promover y organizar el CDE, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento. e) Organizar la matrícula escolar • Del Docente. Art. 38, literal e) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos. K) Cumplir los acuerdos tomados en Consejo de Profesores.
15.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de la ley de la Carrera Docente. • Del director. Art. 36. Literal a.) Promover y organizar el C. D. E. El consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento. Literal e.) Organizar la matrícula escolar. • Del Docente Art. 38. Literal e. Planificar si labor Docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos. Literal k. Cumplir los acuerdos tomados en consejo de profesores.
16.	Si.
17.	N/S
18.	N/R
19.	No.
20.	N/R
21.	Ley general de educación y ley de la carrera docentes.
22.	<p>Si.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 36 Atribuciones del director B) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido; D) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria; • Artículo 38 Atribuciones del maestro de aula

	<p>A) Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades;</p> <p>C) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos;</p>
23.	Constitución de la República ley General de Educación, Ley de la carrera docente y su reglamento entre otros.
24.	La ley de la Carrera Docente.
25.	N/R
26.	Ley de la Carrera Docente. Director Art. 36 literal i), y Docente Art. 31 literal 2.
27.	Si, el director es el ente administrativo de la institución y presidente del Consejo Directivo Escolar.
28.	Si, Cumplir con el horario de trabajo, supervisar el trabajo del docente, participar en capacitaciones, asistir al docente cuando este lo solicite. El director debe actualizar el PEA y PEI anualmente. Entre otras.
29.	Si, la Ley de la Carrera Docente.
30.	Ley General de Educación y Ley de la Carrera Docente.
31.	Si ley de la Carrera Docente y Ley de Asueto y Vacaciones.
32.	La Ley de la Carrera Docente.
33.	N/R
34.	Si.
35.	No.
36.	Artículo 137 que habla sobre la ética que debe de tener el docente en sus funciones y artículo 38 que habla sobre las relaciones personales que debe de tener todo docente en su ámbito profesional. El director tiene la responsabilidad de dirigir todas las actividades administrativas y profesionales siendo el principal responsable en promover un ambiente de armonía entre su personal docente, a la vez mostrar una excelente ética para ejercer todas sus funciones a su cargo.
37.	Ley de la Carrera Docente
38.	Ley General de Educación y Constitución de la Republica de El Salvador
39.	Ley general de Educación, Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Carrera Docente.
40.	Si, el artículo 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente describe sus atribuciones.
41.	Ley de la Carrera Docente y su Reglamento. Ley General de Educación.

42.	Ley General de Educación. Evaluación al servicio del aprendizaje y del desarrollo
43.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de la Carrera Docente • Manual de normativas de CDE • Manual de normativas de funcionamiento de CE • Atribuciones de comités dentro del CE
44.	N/R
45.	<ul style="list-style-type: none"> • Si. Realizar procesos de control liquidación manejo del presupuesto escolar. • Reglamento de la carrera docente. • Ley de la carrera docente. • Ley de Asuetos Vacaciones Y Licencias
46.	Ley de la Carrera docente, Manual de Evaluación de los Aprendizajes y la Normativa Interna de la Institución
47.	Organizar matricula oficial. Organizar reuniones con el personal docente y administrativo para la organización del Proceso Educativo. Dar seguimiento Pedagógico a los Docentes. Autorizar pagos mensualmente, etc.
48.	Si.
49.	Marcar entrada y salida de cada jornada.
50.	Como docente tenemos que realizar planeamiento didáctico, actualización docente, moralidad notoria etc.
51.	Ley de la Carrera Docente, Reglamento de Ley General de Educación.
52.	Si.
53.	Si, una de ellas es el seguimiento al quehacer pedagógico y visita a las aulas.
54.	Ley General de Educación y Ley de la Carrera Docente.
55.	Si.
56.	Ley de la Carrera Docente, Ley General de Educación.
57.	N/R
58.	Si, Ley General de Educación. Específicamente donde aclara todo lo relacionado que como docente debemos cumplir.
59.	Si, Ley de la Carrera Docente y Ley General de Educación.
60.	Si, Ley de la Carrera Docente y Ley de Permisos y Pensiones.

61.	Si, Ley de la Carrera Docente. en cuanto a los artículos está establecido en las atribuciones que tenemos como docente.
62.	Si, ley de la carrera docente donde están estipuladas las faltas que existen leves, graves, muy graves.
63.	Si, podemos ser sancionados como lo dice nuestras atribuciones como faltas graves, muy graves y leves hoy en día los alumnos ejercen mucho sus derechos si los docentes no actuamos de manera idónea.
64.	Ley General de Educación, Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, artículo 36 dice literal a) dice que el director debe promover y organizar el consejo directivo escolar y el literal. e) organizar la matrícula escolar que debe organizar al inicio del año. Y en cuanto a los docentes artículo 38, nos habla literal e) que todo docente debe planificar toda su labor docente y en el literal k) debe cumplir todos los acuerdos que se llevan a cabo en reunión.
65.	Conozco la función del director, de cómo administrar los centros escolares, pero específicamente sobre leyes y artículos no sé, solo he escuchado sobre la Ley de la Carrera Docente.

**Nº 5. ¿El director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula?
Explique.**

1.	Si, realiza tres visitas al aula, una en cada trimestre, y las veces que él considera necesario.
2.	Si, una vez por mes
3.	Si nos da las fechas de la visita al aula
4.	Si, la directora presentó una calendarización según fechas estipuladas en el calendario oficial. Siempre anticipa por diferentes medios.
5.	Si, nos comunica en las reuniones del personal docente.
6.	Sí.
7.	Ley General de Educación, Ley de la carrera Docente y Reglamento de la carrera Docente Si
8.	Si. Hace visitas periódicas al aula para observar metodología y avance curricular.
9.	Si, siempre informa las fechas de cada una de las actividades
10.	Si.
11.	Si. En Consejo de Docentes nos informa las fechas que habrá visitas al aula y que se revisará.
12.	Si.

13.	Él no las estipula, pues ya vienen señaladas en el Calendario Escolar.
14.	Si, lo hace trimestralmente por ciclos.
15.	Si, lo hace por ciclo.
16.	Si. Antes de la finalización de cada período o trimestre.
17.	Si.
18.	Si, en el mes de marzo
19.	Si, cada trimestre o periodo visita las aulas para observar clases.
20.	Si. Siempre que hay evaluación da fechas y días para llegar al aula.
21.	Si, él programa por ciclos.
22.	Si. Hay periodos coordinados y lineamientos de Mineducyt.
23.	Cuando estábamos presencial sí.
24.	Junto con el comité de evaluación se reúne para organizar las fechas para realizar las visitas a las diferentes aulas.
25.	Si, lo journaliza.
26.	Sí, estas las da a conocer en reunión ordinaria del consejo de maestros, así como los indicadores a evaluar.
27.	Si, el director de acuerdo al Plan Institucional calendariza las visitas.
28.	Si, algunas veces.
29.	Si, para llevar un control de nuestro trabajo.
30.	Ahora mismo desconozco.
31.	Si, estipula al inicio de año junto con comité pedagógico y de evaluación.
32.	Si
33.	Si, se hacen semanal
34.	Si.
35.	Si, están journalizadas.
36.	Si, las programa las fechas de visita al aula de cada docente para observar clase y trabajos del docente.
37.	Si, el director planifica las visitas al aula por maestro.
38.	Sí, hay calendarización que cada año hace el director y junto con el comité de evaluación visitan. las diferentes especialidades en la institución.

39.	Si, cada período realiza las visitas.
40.	Si, se establecen a principios del año y se espera la visita.
41.	Si.
42.	Si. Planifica periódicamente por áreas las visitas que se realizarán al aula.
43.	Llevamos un cromosoma detallado de visitas para seguimiento académico y pedagógico.
44.	Si.
45.	Si. Periódicamente cada tres meses en promedio notificando a través de los coordinadores de área.
46.	Si, en reuniones informa sobre las visitas y supervisiones a las aulas.
47.	Si, da copia de la calendarización en reunión de docentes.
48.	Si, una vez al mes en cada sección.
49.	Si, al inicio de año.
50.	Si, se respeta el calendario escolar.
51.	Si, se aplica instrumento de visita al aula.
52.	Si.
53.	Si, siempre se programan cada año y nos comparte el instrumento de evaluación-
54.	Sí.
55.	Si.
56.	Si, cada periodo de tiempo se agenda la visita al aula y un instrumento de evaluación.
57.	Si, lo hace en fechas estipuladas.
58.	Si, el director manda una circular informando cuando hará la visita.
59.	Si, el director informa en la reunión de docentes al inicio del año y posteriormente lo hace por medio de una circular.
60.	Si, estipula las fechas al inicio del año.
61.	Si, el director nos proporciona el formato y da a conocer las fechas que hará la visita.
62.	Si, da las fechas y el cronograma de los días que visitara el aula.
63.	Si, lo hace.
64.	Si, lo hace por trimestre.
65.	Si, lo hace con ayuda del comité de evaluación y pedagógico y la directora da a conocer los lineamientos y fechas, pero estas no son rígidas por todos los compromisos de ella.

Nº 6. ¿Conoce las técnicas que utiliza el director para la supervisión? Si__ No__ Explique.

1.	Si, la realiza a través de una lista de cotejo.
2.	Si, supervisión es conforme a la normativa del Ministerio de Educación.
3.	Si nos proporciona una guía de lo q nos va a revisar
4.	Si, Lleva un control de visitas en libro donde escribe sugerencias y observaciones, también utiliza una hoja de evaluación con los criterios a evaluar informados adecuadamente a los docentes con anticipación. Actualmente ella ve nuestro desempeño en los informes de continuidad educativa.
5.	Si. Tiene un cuestionario de la que va a observar y lo que nosotros tenemos que presentarlo.
6.	Sí, nos los da a conocer en reuniones
7.	Si. En Reunión de Personal Docente
8.	Si. Tenemos un libro donde se registra la visita al aula, lo cual ya fue dado a conocer en reunión de maestros.
9.	Si, las que da como lineamiento el Proyecto ESMATE
10.	Si.
11.	Si. Son explicadas en reunión de personal docente.
12.	Si. Entrar al aula a verificar cómo está trabajando el docente.
13.	Si, pues hace de nuestro conocimiento el instrumento de evaluación.
14.	Si, las que dispone el MINED, a través de las circulares.
15.	Sí, las que dispone el MINED.
16.	Si. Nos entrega un formato en la cual debemos llenar, si posee la jornalización de cada asignatura, plan de grado, planeamiento didáctico, sesiones de clases, libro de registro, auxiliares de evaluación.
17.	Si.
18.	Si, la socializa en reunión de Personal Docente.
19.	Observación, lista de cotejo y entrevista.
20.	Si. Pide el libro de asistencia de alumnos diario, sesiones de aprendizaje, decoración del aula, participación de estudiantes y el tiempo si lo cumplimos en dar la clase.
21.	Si, el busca apoyo en los del comité de evaluación y tiene ya establecidos los aspectos a evaluar.
22.	Si. Observación y sistematización de documentación verificada.

23.	Si, nos da a conocer los aspectos a evaluar.
24.	EL nos explica lo que nos evaluarán a través de instrumento.
25.	N/R
26.	Si, son formularios a base de rúbricas. Los criterios vienen claros y entendibles.
27.	Si. Conocemos la técnica a utilizar nos la da a conocer en reunión de maestros.
28.	Si, Hace él la visita o delega a otros compañeros para que la hagan.
29.	No.
30.	Si. Utilizan un instrumento con aspectos referentes a Pedagogía y Didáctica.
31.	No.
32.	Si, visita al aula revisión de documento, supervisión de la clase.
33.	No.
34.	Si, en mi salón la observación.
35.	Si, recibimos los criterios que serán evaluados con anterioridad.
36.	No, porque él se dirige por un documento que le proporciona el Ministerio de educación, con el que evalúa el desempeño de cada docente que al final de la supervisión menciona las observaciones a mejorar.
37.	Si, la observación y llenado de rúbrica.
38.	Si, publica con suficiente tiempo las áreas que serán visitadas.
39.	Si, aprovecha en saludar a los estudiantes.
40.	Si, se presenta la rúbrica con la que se hará la visita.
41.	Si. Elabora el instrumento y lo comparte con los docentes y luego la programación.
42.	Si. En reunión de maestros da a conocer el instrumento de evaluación (lista de cotejo) así como la metodología a realizar.
43.	Si. Lista de cotejo y listas de observación.
44.	Si proporciona guía de evaluación en aula.
45.	Si, a través de instrumentos propuestos por el MINED y propios de la institución a través de visitas al aula.
46.	Si, las conozco. Listas de cotejo y entrevistas a los alumnos.
47.	Si. Formulario para evaluar.
48.	Si, de acuerdo a cada área.

49.	Si, instrumento de evaluación.
50.	Si, existe unos instructivos.
51.	Si.
52.	Sí.
53.	Si, como la observación.
54.	Sí. Revisión de planificaciones. Observar el desarrollo de las sesiones de clase.
55.	Si. Rubricas y observación.
56.	Si. Observación y lista de cotejo.
57.	Si, técnicas de evaluación por observación.
58.	Si, la observación y da a conocer los aspectos que va a supervisar.
59.	Si, el director realiza la observación, verifica los tiempos y la forma de dar la clase.
60.	Si, la observación ya que es parvularia.
61.	Si, el formato que da a conocer en reunión.
62.	Si, él nos da a conocer todo lo que va a evaluar.
63.	Si, convoca a reunión a todos los docentes y nos da a conocer el instrumento de evaluación el día de la visita.
64.	Si, son las que mandan el MINEDUCYT a las escuelas.
65.	Si, nos explica lo que llegara hacer al aula, es muy flexible, puede pedir ACC, APA, guion, carta didáctica y nos da a conocer todo antes de llegar a observar.

**Nº 7. ¿El director, les recuerda sobre el día y la hora que realizará la visita a su aula?
Explique.**

1.	Si, nos comunica en reunión de docentes, y da a conocer el objetivo de la visita.
2.	Si.
3.	Si, nos recuerda y si hay algún inconveniente nos avisa q no podrá llegar al aula
4.	Si, define la fecha y a quien observará o dará seguimiento.
5.	Si, nos da una calendarización y nos dice antes del día de la visita.
6.	Algunas veces, porque aprovecha cuando se encuentra en el Centro Escolar.
7.	Si. Individualmente nos recuerda el día que va a llegar
8.	Si. En las reuniones mensuales.

9.	Si, informa cuando se realizará.
10.	Si, generalmente.
11.	N/R
12.	No.
13.	Si, Aunque casi nunca lo hace en la fecha estipulada, por actividades fortuitas.
14.	Si, en la agenda de reunión de Consejo de Profesores
15.	Si, en consejo de maestros.
16.	Si. Así hará que tengamos a la mano las herramientas que pide en el formato
17.	Si.
18.	Si, lo reitero en la reunión mensual del mes de febrero.
19.	Si ya está calendarizado desde el inicio del año.
20.	Siempre.
21.	Establece fechas las cuales pueden o no variar.
22.	Hay periodos contemplados.
23.	Si. Anotamos la fecha cuando nos dice.
24.	Él nos proporciona la calendarización de fecha por ciclo. Y cada maestro@ ya sabe el día que le corresponde.
25.	Si. Para cada ciclo hay una fecha y envía circular.
26.	Si, hay un cronograma, se le entrega a cada docente según grado y sección, así como especifica el turno por lo que y se debe estar atento para recibirlo.
27.	Si.
28.	Si, lo hace en reuniones previas.
29.	No.
30.	A veces.
31.	Si.
32.	Si.
33.	Si siempre lo hace.
34.	No.
35.	Si, y nos pide tener documentos listos.
36.	El director nos da el día programado en el calendario de actividades anuales, pero no la hora.

37.	Si, recuerda al personal.
38.	Si cómo la publicación la ponen en la pizarra para estar informados y detalla hora y día que se visitará.
39.	Si, en reunión general hace el recordatorio.
40.	Ya cada docente sabe su compromiso
41.	Si.
42.	No. Ya que anticipadamente el director ya ha informado el proceso a seguir de las visitas. Dejando como evidencia un calendario de visitas en la sala de maestros. En el cual está descrito fecha, hora y aulas. Motivo por el cual no es necesario estar haciendo recordatorios
43.	siempre para recordar sobre la continuidad
44.	Si.
45.	Si, convoca a reunión de maestros e informa los días docentes y sección a evaluar
46.	Si, en reuniones semanales
47.	Si, da calendarización
48.	Si, en reunión semanal
49.	Si.
50.	Si se hace una calendarización
51.	Si, él realiza reunión del personal docente para informar sobre el proceso de visitas y su respectiva calendarización.
52.	Si.
53.	Siempre.
54.	Sí. Hay una calendarización.
55.	Si, lo calendariza.
56.	Si, una semana antes de la visita.
57.	Si, siempre nos informa.
58.	Si. Siempre lo hace ya que a veces tiene imprevisto y nos notifica que no podrá llegar pero que lo hará posteriormente y vuelve a dar fecha de visita al aula.
59.	Si, lo hace en la reunión de inicio da a conocer las fechas y también recuerda posteriormente la hora.
60.	No, él llega sin previo aviso ya que en reunión dio a conocer las fechas.

61.	Si, lo hace.
62.	Si, lo recuerda con 2 días de anticipación para decirles a los alumnos que no falten dicho día.
63.	Si, él nos dice el día que llegará.
64.	Si, lo hace en las reuniones mensuales de maestros y también con anticipación previa a la visita.
65.	No hay necesidad, porque si ella informa antes, nosotros debemos anotar y andar preparados siempre.

Nº 8. Durante la visita, ¿observa si el director conversa con los estudiantes sobre su trabajo como docente, le revisa las planificaciones y guiones de clases? Detalle.

1.	Si, conversa con los alumnos y les da confianza y también revisa nuestras planificaciones y guiones de clases, porque es una de tantas atribuciones.
2.	Si.
3.	Si. Conversa con ellos para saber si ellos están entendiendo las clases, nos revisa la planificación y guiones de clases.
4.	Por lo general pide la clase que se está dando en ese momento se fija muy bien en indicador de logros para verificar que se está cumpliendo. Con anterioridad pide planificaciones de plan de grado, función y planificación. Observa a estudiantes y deduce si el estudiante ha adquirido el conocimiento y las dificultades que estos tienen. Al final brinda sugerencias ya sea de mejora o felicita al docente.
5.	Si, ella les pregunta a los alumnos y nos revisa nuestra documentación.
6.	Sí, para verificar las metodologías que se están usando.
7.	Si.
8.	Cuando entra al aula, observa elementos claves de la clase, como: asignatura, contenido, fecha, indicador de logro, etc. También mira si tengo mi guion de clase a la vista y los recursos a utilizar durante la clase. Como se sienta junto con los alumnos, no necesita preguntarles nada; a menos que sea necesario.
9.	Está pendiente del desarrollo de la clase y del trabajo de los alumnos.
10.	Si.
11.	Si. Lleva un formato en el cual va colocando todo lo que se va a revisar en esa visita.

12	Si, interactúa con los alumnos.
13	Si, revisa el cuaderno de algunos estudiantes y si pide planificaciones y guiones de clase de clase, estos últimos son su prioridad.
14	Si, camina entre los estudiantes y revisa sus cuadernos, nos pide la jornalización docente, guion de clase y la asistencia de los alumnos.
15	Si, les revisa cuadernos a los estudiantes, pide planificaciones y guiones de clases para verificar que se desarrollen en el tiempo correcto.
16	Si, es importante que haya una interacción con el director Y estudiantes, para mantener la eficacia en el aprendizaje.
17	Si.
18	No la pudo hacer por la cuarentena.
19	Revisa cuadernos de alumnos, planificación docente, libro de registro, auxiliares de evaluación.
20	Siempre.
21	Nunca ha realizado ninguna visita al aula, por sus múltiples compromisos, pero el docente asignado solo verifica papeleo.
22	Así es.
23	Si ese es su rol.
24	Claro que sí.
25	Si, tiene excelente comunicación con los alumnos y revisa y sella planificaciones y guiones
26	Si, se cumple con la respuesta.
27	Si el director tiene muy en claro su objetivo y lleva su formato de evaluación.
28	Si, revisa libro de registro, planificaciones, jornalización y a veces platica con los niños.
29	Si revisa las planificaciones y guiones de clases.
30	Si, se involucra en el desarrollo de la clase.
31	No.
32	Si, les pregunta sobre el tema que se está desarrollando y a la vez los orienta.
33	Siempre revisa todo.
34	No, en parvularia no.
35	Si, el siempre pide permiso para entrar y tomar asiento cerca de unos alumnos

36	Si conversa y revisa cuaderno de estudiantes, además de revisar al docente planificaciones y guion de clases cada vez que supervisa en la visita al aula.
37	Si, revisa toda la planificación didáctica.
38	si todo lo que se menciona lo hace el director.
39	No, con solo el abordaje de la clase por parte del docente nota el estricto cumplimiento de lo requerido, pues muy anticipadamente todo el personal docente ya ha entregado su planificación anual.
40	Se hace una revisión de planificación y guiones de clase además de verificación del desarrollo de la clase.
41	No.
42	Los guiones y planificaciones nos las revisan anticipadamente, solamente comprueba que hagamos uso durante la clase. El director genera una lluvia de ideas de forma espontánea en la cual se genera un ambiente agradable para el intercambio de información con los estudiantes sobre el trabajo dentro del aula.
43	Hace todo lo estipulado en el detalle de la visita al aula sí.
44	Si.
45	Hace entrevistas a estudiantes observa el dominio del docente con respecto de la conducta de los estudiantes las participaciones y el dominio de información.
46	Les pide prestados los cuadernos y los revisa.
47	Revisa planificaciones, guiones, planes de refuerzo
48	Si, pide planificación, asistencia y el guion.
49	Si, revisa, entrevista estudiantes.
50	Si se le muestra la documentación requerida.
51	Si, interactúa con la población estudiantil y observa el desarrollo de la clase.
52	Si.
53	Si, siempre tiene contacto con los estudiantes y revisa oportunamente los cuadernos
54	Si, realiza lo mencionado.
55	Si, se presentan los documentos sugeridos.
56	Si.
57	Si siempre lo hace.

58	Es lo primero que hace ver la manera que uno como docente realiza la clase de acuerdo con lo planteado a la planificación y conversa con los estudiantes.
59	Si, lo hace conversa con los estudiantes y revisa planificaciones, el guion de clase, el libro de registro.
60	En la visita no revisa, pero si lo hace anteriormente.
61	Si, revisa todo y a veces conversa con los estudiantes y revisa los cuadernos.
62	Si, lo hace el revisa todo en cuanto a nosotros los maestros y a los alumnos les revisa el cuaderno de la materia que se está impartiendo en el momento de la visita.
63	Si, platica con los estudiantes y les revisa el cuaderno a ver si ha copiado la clase del día y a nosotros nos revisa todo.
64	Si, es rutina de todo director revisar toda la planificación y guion de clase.
65	Si, platica con ellos, les pregunta si les pareció la clase, si comprendió el tema, etc. Ella revisa planificaciones y hace un tiempo al final para felicitarnos o para darnos recomendaciones.

Nº 9. EL director, ¿da a conocer los resultados de la supervisión? Explique.

1.	sí, y nos da las sugerencias necesarias.
2.	Si.
3.	Si y nos dice en q estamos fallando para q nosotros mejoremos en esos aspectos q estamos mal
4.	Si, la directora lo llama para felicitarlo o para sugerir estrategias de mejora.
5.	Si, nos hace ver lo que nos falta y que podemos mejorar.
6.	Sí, porque luego de haber visto la clase dedica tiempo para mencionar os lo bueno y lo que se puede mejorar.
7.	Si, nos dice lo que nos falta y lo que podemos mejorar.
8.	Si. Cuando finaliza la visita, firmamos el libro y allí vemos las observaciones. Además, siempre nos explica lo que no observó y nos da sugerencias.
9.	Si, a su vez las recomendaciones de mejora si la hubieran.
10.	Si, en privado y firma además de hacer observaciones.
11.	Sí. Porque si algo no está bien metodología, planificación, etc. nos dice y nos apoya para mejorarlo o se retroalimenta en un círculo de estudio.
12.	Si, de forma personal si llegase hacer necesario.

13.	Si, lo hace de forma general, sin mencionar nombres.
14.	Si, hace consolidados y menciona los hallazgos encontrados valorando en esfuerzo docente
15.	Si, lo da a conocer en reunión de personal docente y da las debidas orientaciones para mejorar lo negativo y felicitar el buen trabajo realizado por los docentes.
16.	Si. Ya que si hay estrategias en las cuales debemos mejorar, pues es hacen.
17.	Si.
18.	No, porque no la pudo realizar.
19.	Si nos dice las fortalezas y debilidades que observó.
20.	Si.
21.	No, pero en algunos casos generaliza las observaciones durante reuniones mensuales
22.	Si. Personalmente.
23.	Si y si estoy de acuerdo con las sugerencias se firma.
24.	Si. Él nos reúne y da las observaciones generales sobre los resultados.
25.	Si a cada maestro en privado.
26.	Si, al final coloca las observaciones y se firma el formato presentado.
27.	Si da a conocer los resultados y nos da sugerencias para realizar mejor el trabajo y motiva y nos felicita cuando considera que estamos realizando bien.
28.	Algunas veces.
29.	Si, en las reuniones con el personal.
30.	Por supuesto.
31.	Algunas veces.
32.	Si, en reunión.
33.	Si.
34.	Si, de forma personal.
35.	Si, siempre lee la evaluación y pide nuestra firma.
36.	Si y a la vez menciona observaciones que hay que mejorar en nuestra clase.
37.	Si.
38.	Si los da a conocer de forma personal y da sugerencias.
39.	Si, después de la visita habla con sus docentes de manera privada.
40.	El director da las recomendaciones necesarias.

41.	Si, lo hace de manera general, no esotéricos con cada docente.
42.	Si. Posteriormente a la visita en el aula. Se nos llama de forma individual para conocer las fortalezas, así como las debilidades en nuestro trabajo. De una forma muy profesional.
43.	Si para poder mejorar algunos aspectos o para dar continuidad a lo que se está haciendo bien
44.	Si da con anticipación lo a evaluar en aula según los indicadores.
45.	Si. Identifica fortalezas y debilidades como parámetro para mejorar.
46.	Si, nos da a conocer los resultados para saber si estamos cumpliendo o no con los principios, lo hace por áreas.
47.	Si, llama a cada docente a la dirección.
48.	Si, y da sugerencias de cómo se puede mejorar.
49.	Si, se hace un análisis de que se puede mejorar.
50.	Si nos reunimos para conversar al respecto felicitando y sugiriendo para mejorar.
51.	En reunión nos da a conocer los resultados.
52.	Si.
53.	Si.
54.	Sí.
55.	Si
56.	Si, a cada docente.
57.	Si lo hace de manera personal.
58.	Si, lo hace en reunión de maestros de manera general lo que debemos de cambiar no lo hace de manera personal.
59.	Si, aunque no lo hace de manera personal él lo dice en reunión las fallas que ha encontrado y lo dice de manera general.
60.	Si, pero lo hace parcial llama al maestro y le da a conocer en lo que está fallando para no hacer sentir mal al maestro y es la mejor manera así uno mismo se propone el cambio.
61.	Si
62.	Si los da a conocer de acuerdo con el aspecto que hemos salido mal y de igual manera nos felicita si lo hacemos muy bien.
63.	Si, y lo anexa a nuestro expediente que está en la dirección.

64.	Si, hace un consenso general en reunión donde da a conocer las fallas si es que las hay y de las mejores que se tiene que hacer.
65.	Si, se acerca y nos dice sí estuvo bien y si fallamos en algo, más que todo recomienda la disciplina de los estudiantes.

Nº 10. Como docente, ¿asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Explique.

1.	Si, ya que como docentes debemos estar prestos a la actualización docente, la cual nos ayudará mejorar nuestro trabajo en el aula.
2.	Si.
3.	Si porque si quiero q la educación sea eficaz tengo q asumir compromisos de cambio para que haya una mejor educación
4.	Claro que sí, cada cambio que se ha dado en 7 gobiernos lo he efectuado siguiendo las orientaciones del MINED, en el presente salvando la brecha tecnológica este es un enorme cambio.
5.	Si, con las capacitaciones que recibimos trato de mejorar mi trabajo.
6.	Sí, pero existen muchas circunstancias ajenas a nosotros los docentes que no permiten llevar a todos los niños a ser mejores estudiantes.
7.	Si, con las capacitaciones que he recibido he logrado enseñarles mejor
8.	Eso se hace siempre. Todos los días utilizamos diversas estrategias de aprendizaje para los diferentes tipos de estudiantes que tenemos: visuales, auditivos y kinestésicos. Si no aprenden de un modo, aprenderán de otro. La metodología es cambiante.
9.	Claro, siempre me mantengo al pendiente de los estudiantes y de la situación del país y el mundo, para ello realizó las adecuaciones y los cambios que sean pertinentes para garantizar el aprendizaje del estudiantado.
10.	Si, porque es necesario.
11.	Si. Actualizaciones en capacitaciones como: Informática, talleres impartidos por el MINED. Continuidad en el proceso de ESMATE, ETC.
12.	Claro que sí, pero muchas veces los cambios no les gustan a los demás compañeros y compañeras.

13.	Si, como Docentes debemos estar prestos y comprometidos a las innovaciones que sean necesarias en pro de los niños y niñas de El Salvador.
14.	Si, se valora las inteligencias múltiples tomando en cuenta métodos, técnicas y ritmos de aprendizaje; para que la evaluación realizada sea acorde a sus aptitudes y habilidades.
15.	Si, porque como agentes de cambio tenemos que participar de las nuevas disposiciones del MINED para mejorar la enseñanza aprendizaje de las nuevas generaciones.
16.	Si. Aplicando técnicas y estrategias metodológicas que vayan en pro del aprendizaje del educando. Un ejemplo sería una actividad integradora donde se pueden trabajar varias asignaturas y verificar el aprendizaje activo de las competencias del niño y la niña.
17.	Si.
18.	Si, a través de la implementación de proyectos de aula, después de tener diagnóstico
19.	Si, claro cuando fallo en algo trato de mejorarlo.
20.	Si. Cuando nos llaman a capacitación de lecto-escritura, comprensión lectora (lingüística).
21.	Si, trato de actualizarme con nuevas técnicas tecnológicas para facilitar el proceso y adaptarnos a una nueva realidad en la era digital.
22.	Si. Hay compromisos asumidos.
23.	Si ejemplo es actualizarnos digitalmente.
24.	Claro que si nosotros como maestros somos agentes de cambio que cada día aprendemos cosas nuevas.; y de esta manera mejoramos la educación del estudiantado.
25.	Si, claro.
26.	Si, estar en capacitación innovando para ser agente multiplicador.
27.	Claro que sí, de acuerdo a las necesidades estamos en constante formación docente la cual ayuda al estudiante para formarlo de manera critica, analítica que le servirá en todo su proceso.
28.	Si, claro de poner en práctica lo que aprendo en las capacitaciones.
29.	Si, porque la educación ahora requiere actualizarse para proporcionar una educación de calidad
30.	Así es un reto y evaluación en todo el proceso. Innovar u aplicar estrategias y técnicas que den respuesta a las necesidades del niño y la niña.
31.	Si, claro todo cambio beneficia a los estudiantes, últimamente hemos. Cambiado la forma de enseñar matemática y es de mucho beneficio para el estudiantado
32.	Si.

33.	Si, eso es muy importante.
34.	Si, realizando actividades que involucren a los padres de familia para el mejoramiento o acondicionamiento en el área de parvularia.
35.	Si, asisto a capacitaciones, me incorporo a talleres.
36.	Si, los asumo; porque los cambios y actualizaciones profesionales son fundamentales para la innovación en el proceso enseñanza aprendizaje y así lograr los objetivos propuestos.
37.	Si.
38.	Si, hay que recordar hay que estar haciendo cambios en cuanto a metodología y acciones en la clase.
39.	Si, siempre deseando lo mejor para los estudiantes y la institución misma.
40.	Claro en mi especialidad es casi obligatorio el cambio por la innovación de los vehículos y el uso de la tecnología.
41.	Si, prueba de ello sesentas compromiso que he asumido con lo de la pandemia, he aprendido cosas que desconocía y todo por brindar un mejor servicio a mis estudiantes.
42.	Si. Ya que al momento de darnos a conocer el resultado de nuestra evaluación. El director nos apoya en nuestro y motiva a seguir mejorando como profesionales para el bienestar educativo de nuestros estudiantes.
43.	Cada vez se busca la técnica adecuada para que todos los estudiantes logren un proceso de enseñanza aprendizaje en las mejores condiciones para obtener los resultados satisfactorios
44.	Si, actualizando conocimiento.
45.	Es importante hacerlo en pro de una mejora continua y la actualización docente
46.	Si, porque estamos en constantes capacitaciones de las Tics y otros temas de la actualidad para mejorar y enriquecer nuestro conocimiento y estar a la vanguardia con los alumnos
47.	Si, por ejemplo, actualizarme.
48.	Si, me someto a capacitaciones constantes.
49.	Si, ya que estamos a puertas de un cambio en la educación, y siendo ingeniero me sumo al cambio productivo para la educación de hoy.
50.	Si, en todo momento.
51.	Si.
52.	Claro.

53.	Si, cuando el cambio es viable y siempre para mejora del aprendizaje educativo
54.	Sí.
55.	Si, muchas veces.
56.	Si.
57.	Si, actualización de conocimientos para mejorar el aprendizaje de mis estudiantes.
58.	Si, en este tiempo tuve el reto de aprender la tecnología y estar en el curso de Google Classroom, WhatsApp para que los estudiantes continuaran de manera continua sus estudios.
59.	Si, pues cuando él dice en reuniones lo que él ha observado y aunque no me lo dijo a mi persona, pero trato la manera de cambiar algunos aspectos para un mejor aprendizaje.
60.	Si, en mi caso que es parvularia veo el bienestar de los niños y que estén bien, la cual hago reuniones de padres de familia y pido de su colaboración para que el grado este en mejores condiciones y que los niños se sientan bien y en un ambiente agradable.
61.	Tener que hacer todo tipo de cambio para una mejor educación es el reto de todo docente.
62.	Si, nosotros como docentes estamos dispuesto al cambio y como magisterio nacional debemos de hacerlo de la mejor manera.
63.	Si, es necesario para hacer grandes cambios en los estudiantados.
64.	Nosotros como docentes tenemos que realizar cambios de ya que no todos los alumnos aprenden de la misma manera y nosotros tenemos que ser pacientes y tolerantes para propiciar una buena educación.
65.	Si, se hacen y se practican esos compromisos ya que no somos ajenos al proceso y a veces nos reunimos para mejorar en algo.

MATRIZ DE RESULTADOS DE RESPUESTAS - DIRECTORES

N°	Preguntas de investigación	Objetivo	Respuestas		Metodología	Instrumentos	Dimensiones	Indicadores
1	¿Cuántos años tiene como director de dicho centro educativo?	Diagnosticar las atribuciones del director como supervisor, y el acompañamiento que realiza en el proceso pedagógico a docentes, estableciendo las debilidades de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico que limitan al buen desempeño docente. Indagar sobre el perfil idóneo de los directores y docentes de aula, con base a	Centro educativo	N° de años	Cualitativa	Guía de entrevista	Formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Grado académico ● Actualización docente ● Formaciones ● Capacitaciones ● Conocimientos administrativos ● Uso de herramientas tecnológicas ● Conocimiento de leyes y reglamentos
			Dr. Victoriano Rodríguez	6				
			Dr. Darío González	4				
			Concepción de María	29				
			Instituto Nacional Dr. Sarbelio Navarrete	2				
			Antonia Galindo					

		lo establecido en la ley de la carrera docente vinculando el tipo de supervisión que debe llevarse a cabo en los centros educativos en función de mejorar el desempeño docente		1				
2	¿Cuál es su formación académica?		Profesorado	20%				
			Licenciatura	80%				
3	¿Ha recibido cursos de formación para el cargo que desempeña? Explique		Si	No				
			5	0				
4	¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.		Si	No				
			5	0				
5	¿Qué técnicas utiliza para la supervisión y por qué? Explique		Observación	3				
			Entrevista	2				
			Acompañamiento	2				
		Revisión de documentos	2					

6	¿Qué instrumentos utiliza para la supervisión, por qué?	Plantillas	1				
		Lista de cotejo	2				
		Instrumento de observación	2				
7	¿Usted como director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique.	Si	No			Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Agenda de actividades pedagógicas. ● Puntualidad. ● Responsabilidad. Organización del tiempo y espacio.
		5	0				
8	¿En qué momento comunica usted a los profesores y profesoras de su centro escolar para realizar las visitas en el aula? Explique	Reunión de maestros	5			Relación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación de actividades. ● Establece relaciones sociales que mejoren los procesos educativos. ● Cooperación. ● Asume diferentes roles asignados. ● Trabajo en equipo.
		Reunión mensual	2				
9	¿Recuerda a su personal docente sobre el día y la hora que realizará la visita a su aula?	Si	No				
		2	3				

	educación del estudiantado? Mencione en qué momento y cómo lo hace		4	1				procesos educativos. <ul style="list-style-type: none"> ● Cooperación. ● Asume diferentes roles asignados. ● Trabajo en equipo.
--	---	--	---	---	--	--	--	--

MATRIZ DE RESULTADOS DE RESPUESTAS - DOCENTES

N°	Preguntas de investigación	Objetivo	Respuestas		Metodología	Instrumentos	Dimensiones	Indicadores
			N° de años de servicio	frecuencia				
1	¿Cuánto tiempo de servicio tiene usted como docente en el Centro Educativo?	Diagnosticar las atribuciones del director como supervisor, y el acompañamiento que realiza en el proceso pedagógico a docentes, estableciendo las debilidades de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico que limitan al buen desempeño docente.	N° de años de servicio	frecuencia	Cualitativa	Cuestionario	Formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Grado académico ● Actualización docente ● Formaciones ● Capacitaciones ● Conocimientos administrativos ● Uso de herramientas tecnológicas ● Conocimiento de leyes y reglamentos
			1-----8	23				
			9-----16	14				
			17-----24	17				
			25-----32	8				
			33-----40	3				
Total	65							
2	¿Cuál es su formación académica?	Indagar sobre el perfil idóneo de los directores y docentes de	Bachillerato pedagógico	6.15%				

		<p>aula, con base a lo establecido en la ley de la carrera docente vinculando el tipo de supervisión que debe llevarse a cabo en los centros educativos en función de mejorar el desempeño docente</p>	Profesorado		58%				
			Licenciatura		30.77%				
			Ingeniería		4.62%				
3	¿Recibe cursos de actualizaciones por especialidad? Explique		Si		No				
			42		23				
4	¿Conoce usted las Leyes que rigen el sistema educativo, como las atribuciones y obligaciones del director y docente? Mencione algunas leyes o artículos que conozca.	Si	No	No respondió					
		55	2	8					

5	¿El director estipula fechas en el calendario anualmente para hacer visitas en el aula? Explique		Si	No				
			98%	2%				
6	¿Conoce las técnicas que utiliza el director para la supervisión? Si__ No__ Explique		Si	No				
			92%	8%				
7	¿Les recuerda el director sobre el día y la hora que realizara la visita a su aula? Explique.		Si	No				
			86%	14%				
8	Durante la visita, ¿observa si el director conversa con		Si	No				
							Relación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de actividades. • Establece relaciones sociales que mejoren los procesos educativos. • Cooperación. • Asume diferentes roles asignados. • Trabajo en equipo.
							Clima de trabajo en el aula	<ul style="list-style-type: none"> • Orden y disciplina. • Confianza. • Respeto.

	los estudiantes sobre su trabajo como docente, le revisa las planificaciones y guiones de clases?		92%	8%				<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de comunicación. • Ambientación.
9	EL director, ¿da a conocer los resultados de la supervisión?		Si	No	Algunas veces			<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de su comunicación verbal y no verbal. • Contribución a la formación de valores y al desarrollo de capacidades valorativas. • Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica.
			94%	3%	3%			
10	Como docente, ¿asume compromisos de cambio para mejorar la educación del estudiantado? Explique		Si	No				<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de actividades pedagógicas. • Puntualidad. • Responsabilidad. • Organización del tiempo y espacio.
			100%	0%			Planificación	
							Liderazgo	

Fotografías realizando las diferentes entrevistas personales junto a docentes y directores para el proceso de recolección de información.

Imagen 1: entrevista sobre el acompañamiento pedagógico que realiza el director del Centro Escolar Doctor Darío González.



Imagen 2: entrevista al director del Centro Escolar Doctor Darío González



Imagen 3: Fotografías de entrevistas realizadas a docentes del Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez.



Imagen 4: Realizando entrevista al director del Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez.



Imagen 5: En entrevista con docente de aula del Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez.



Imagen 6: Entrevista con profesora del Complejo Educativo Doctor Victoriano Rodríguez.



Imagen 7: Proceso de entrevista realizada a la directora del Centro Escolar Concepción de María



Imagen 8: Entrevista a la directora del Centro Escolar Concepción de María



Imagen 9: Entrevista realizada a una docente del Centro Escolar Concepción de María



Imagen 10: Entrevista con el director del Instituto Nacional Doctor Sarbelio Navarrete de la ciudad de San Vicente.

Lic. Lorenzo Arcides Bolaños Cortez.



Imagen 11: fotografía con el director Lic. Lorenzo Arcides Bolaños Cortez.



Imagen 12: Entrevista con el Profesor Armando Cruz del Instituto Nacional Dr. Sarbelio Navarrete



Imagen 13: Entrevista con la Profesora Claudia Bonilla del Instituto Nacional Dr. Sarbelio Navarrete.



Imagen 14: entrevista con el Profesor del Centro Escolar Doctor Darío González.



Imagen 16: Entrevista con la Licda. Olga Lidia Candray Docente del Centro Escolar Antonia Galindo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

PLAN DE MEJORA PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS

“PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO QUE REALIZAN LOS DIRECTORES EN LAS AULAS AL DESEMPEÑO DOCENTE.”

PRESENTADO POR:

ACEVEDO HENRÍQUEZ, BLANCA ARACELY
GONZÁLEZ RUÍZ, ROCÍO DE LOS ANGELES
MÉNDEZ, ALICIA DEL PILAR
RIVERA GONZÁLEZ, CARLOS GODOFREDO
TORRES ARGUETA, YESENIA NOHEMY

ÍNDICE

1.	Identificación	3
1.1	Nombre del plan	3
1.2	Ubicación del plan	3
1.3	Unidad ejecutora	3
1.4	Responsable	3
1.5	Fecha de ejecución	3
2	Área de ejecución	4
2.1	Descripción del plan.	4
3	Introducción	5
4	Objetivos	6
4.1	Objetivo general	6
4.2	Objetivos específicos	6
5	Justificación	7
6	Metas	7
7	Actividades	7
8	Organización	8
9	Recursos	9
10	Evaluación	10
11	Referencias bibliográficas	10
12	Anexos	11

Propuesta de mejora para directores y docentes de los distintos niveles, para llevar a cabo la evaluación y seguimiento en las aulas.

1. IDENTIFICACIÓN

Al realizar la investigación destinada a analizar el Proceso de Supervisión y Seguimiento de las Gerencias Escolares en el aula, se logró identificar los problemas que inciden en la evaluación de la labor docente. Debido a ello, se elabora la siguiente propuesta de acciones educativas y pedagógicas como una posible intervención para mejorar el proceso de acompañamiento que realizan los directores de los centros educativos seleccionados.

4.2 NOMBRE DEL PLAN

Propuesta para la mejora en la evaluación y seguimiento que realizan los directores en las aulas al desempeño docente.

4.3 UBICACIÓN DEL PLAN

Instituciones educativas del distrito 10-05, municipio de San Vicente.

4.4 UNIDAD EJECUTORA

Directores de las instituciones

Docentes de las instituciones

4.5 RESPONSABLE

Directores

4.6 FECHA DE EJECUCIÓN

Enero 2021

5 ÁREA DE EJECUCIÓN

La Propuesta para la mejora en la evaluación y seguimiento que realizan los directores en las aulas al desempeño docente trata de unas series de procedimientos a seguir para el acompañamiento pedagógico. En este apartado, procederemos a conocer la manera en que se puede llevar a cabo el plan elaborado.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN.

El plan tiene como finalidad dar soporte en el área técnica administrativa, en cuanto a la evaluación y seguimiento que realizan los directores en el aula. Para su ejecución será necesario la participación de directores y docentes de los diferentes niveles educativos, además se debe contar con la presencia de estudiantes al momento del desarrollo de contenidos, donde el docente pueda evidenciar su desempeño en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se plantea que desde la dirección se planifiquen las actividades, considerando el tiempo de ejecución, en conjunto del equipo docente de los diferentes niveles educativo, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Revisión de documentos que cada docente debe presentar (planificaciones, guiones de clase, agenda, libro de registro, plan de grado).
- Visitas mensuales estipuladas en el calendario escolar anual
- Elaboración de instrumentos para evaluación y seguimiento del desempeño docente
- Análisis de resultados
- Toma de decisiones y seguimiento
- Jornadas de actualización par el conocimiento de leyes que rigen el sistema educativo

6 INTRODUCCIÓN

Tomando la evaluación como un elemento importante y necesario en todo proceso de enseñanza aprendizaje, donde los directores realizan las evaluaciones mediante de instrumentos proporcionados por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), surge la elaboración de la presente propuesta, donde se retoman los siguientes puntos:

- Visitas mensuales estipuladas en el calendario escolar anual

Todo centro educativo cuenta con el calendario escolar anual, donde vienen establecidas las visitas que el director debe realizar al docente en el aula.

- Elaboración de instrumentos para evaluación y seguimiento del desempeño docente.

El MINEDUCYT proporciona a través de las departamentales de educación, pasando por los asesores pedagógicos a la dirección de cada centro educativo los instrumentos que se han de usar para la evaluación del desempeño docente. Además, se propone que el director de cada centro educativo en conjunto del equipo docente de los distintos niveles se reúna y elaboren una propuesta de formato de evaluación que integre los elementos que más se adecuen a la realidad, entorno y tiempo de cada centro educativo.

- Análisis de resultados.

El director con apoyo del equipo de evaluación, deberán analizar los resultados de las evaluaciones que se han realizado, con la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades detectadas por medio de la evaluación.

- Toma de decisiones y seguimiento.

A raíz del análisis de los resultados, el director haciéndose acompañar del equipo de evaluación deberán tomar decisiones que sean de solución a las debilidades detectadas, de esta manera dar seguimiento y acompañamiento a los docentes de aula, para la consecución de un mejor proceso de enseñanza aprendizaje.

- Jornadas de actualización para el conocimiento de leyes y reglamentos que rigen el sistema educativo.

El director debe planificar y organizar jornadas que estimulen el conocimiento de las leyes y reglamentos que rigen el sistema educativo, para un mejor desarrollo de las actividades que los docentes llevan a cabo en los centros educativos.

La finalidad de este plan es volver la evaluación en un proceso integrador, participativo, donde los docentes se sientan cómodos y comprometidos en la mejora y calidad de la educación.

7 OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

- Lograr un cambio sustantivo en el proceso supervisión y acompañamiento del director al docente mediante el desarrollo de competencias y técnicas profesionales e innovadoras de alto nivel que generen cambios notables en la calidad del aprendizaje en las aulas escolares, y el desarrollo profesional del docente.0.

7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar e innovar los procesos técnicos evaluativos por ciclos, para realizar un proceso de supervisión y acompañamiento al docente más eficaz y ordenado.
- Fomentar la planificación y calendarización de las jornadas evaluativas dentro de las aulas con relación al docente.
- Promover la lectura e investigación de las leyes que rigen el sistema educativo en las cuales se plantean las atribuciones y obligaciones que poseen tanto los directores como los docentes.

8 JUSTIFICACION

Un plan de mejora contempla una decisión estratégica sobre cuáles deben ser los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos educativos. Por tal motivo el presente plan nace de la necesidad de buscar una estrategia de intervención educativa que permita lograr que el acompañamiento al docente en el aula, sea parte de un proceso significativo y no un requisito que se debe cumplir.

Desde vista del punto teórico se considera que el acompañamiento pedagógico se convierte en una actividad que fortalece y favorece la motivación del buen desempeño docente dentro del aula, aumentando así la calidad de la educación y mejorando el buen funcionamiento del sistema educativo de los centros escolares del distrito 10-05 del Municipio de San Vicente.

9 METAS

- Implementar en un 90% técnicas e instrumentos pedagógicos que sirvan para mejorar la calidad educativa desde el proceso de supervisión y acompañamiento para cada nivel educativo.
- Mejorar en un 90% la organización y planificación del proceso de supervisión y acompañamiento hacia el docente.
- Crear un plan adicional que sirva en un 100% para solventar alguna fecha de las que no se cumplan según lo establecido para el acompañamiento pedagógico
- Renovar en un 90% el nivel de adquisición de los conocimientos fundamentales por parte de los docentes hacia una comprensión más amplia a través de capacitaciones sobre las leyes que rigen el sistema educativo.

10 ACTIVIDADES

- Organización del equipo de evaluación de cada centro educativo, con representación de docentes de los diferentes niveles.
- Diseñar un formato de instrumento de evaluación y seguimiento que contenga los elementos necesarios para cada contexto y tiempo del centro educativo.

- Socializar con toda la planta docente el instrumento de evaluación y seguimiento.
- Verificación de planificaciones, guiones de clases, agenda, plan de grado y libro de registro que presenta cada docente.
- El director realiza visitas mensuales a los docentes en el aula.
- El director en conjunto al equipo de evaluación analiza los resultados de las evaluaciones, los da de conocer de forma general a la planta docente y además da a conocer de forma individual las observaciones específicas a cada docente, en el caso que hubiere.
- El director brinda acompañamiento pedagógico a los docentes de aula para la mejora del desempeño docente.
- Se realizan talleres para que los docentes conozcan más a profundidad las leyes y reglamentos que rigen el sistema educativo.

11 ORGANIZACIÓN

Las sesiones se realizarán luego de las convocatorias a reunión previamente programadas por el director.

Nº	TEMATICA	FECHA	EXPOSITOR/A
1	Conformación del equipo de evaluación.	11 al 15 de enero 2021	Director
2	Elaboración de instrumentos de evaluación.	18 al 23 de enero de 2021	Director y equipo de evaluación
3	Estipulación de fechas para visitas del director al aula.	De acuerdo con el calendario escolar 2021	Director
4	Socialización de instrumentos de evaluación para los diferentes niveles.	25 al 29 de enero de 2021	Director y equipo de evaluación
5	Taller: "Atribuciones y obligaciones del docente de aula, de acuerdo con la Ley de la Carrera Docente"	05 de febrero de 2021	Docentes
6	Primera visita del director al aula	Febrero 2021	Director
7	Análisis de resultados de la primera visita y sugerencias a docentes.	Marzo de 2021	Director y equipo de evaluación
8	Taller: "Conozcamos más sobre la Ley de asuetos y vacaciones"	12 de marzo de 2021	Docentes
9	Segunda visita del director al aula y superación de sugerencias correspondientes a la primera visita.	Marzo de 2021	Director
10	Análisis de resultados de la segunda visita	Marzo de 2021	Director y equipo

Nº	TEMATICA	FECHA	EXPOSITOR/A
	y acompañamiento pedagógico por parte del director a los docentes de aula.		de evaluación
11	Tercera visita del director al aula.	Abril de 2021	Director
12	Análisis de resultados de tercera visita del director al aula.	Abril de 2021	Director y equipo de evaluación
13	Taller: "Conozcamos la ley de ISBM."	14 de mayo de 2021	Docentes
14	Cuarta visita del director al aula.	Mayo de 2021	Director
15	Análisis de resultados de cuarta visita del director al aula.	Mayo de 2021	Director y equipo de evaluación
16	Quinta visita del director al aula	Junio de 2021	Director
17	Análisis de resultados de quinta visita del director al aula.	Junio de 2021	Director y equipo de evaluación
18	Taller: "Manejo de emociones."	16 de julio de 2021	Docentes
19	Sexta visita del director al aula.	Julio de 2021	Director
20	Análisis de resultados de sexta visita del director al aula.	Julio de 2021	Director y equipo de evaluación
21	Séptima visita del director al aula	Agosto de 2021	Director
22	Análisis de resultados de séptima visita del director al aula.	Agosto de 2021	Director y equipo de evaluación
23	Reflexión del desempeño docente	31 de agosto de 2021	Director y docentes
24	Octava visita del director al aula	Septiembre de 2021	Director
25	Análisis de resultados de octava visita del director al aula.	Septiembre de 2021	Director y equipo de evaluación
26	Novena visita del director al aula	Octubre de 2021	Director
27	Análisis de resultados de novena visita del director al aula.	Octubre de 2021	Director y equipo de evaluación
28	Valoraciones sobre la ejecución del plan.	Noviembre de 2021	Director y equipo docente

12 RECURSOS

HUMANOS	MATERIALES
Director	Computadoras
Docente de Parvularia miembro del equipo de evaluación	Cuadernos
Docente de educación básica miembro del equipo de evaluación	Lápiz
Docente de educación básica tercer ciclo miembro del equipo de evaluación	Lapiceros
Docente de educación media miembro del equipo de evaluación	Leyes y reglamentos
	Papel bond
	Tinta
	Impresora
	Sala de reunión

13 EVALUACIÓN

Se recomienda que el plan sea evaluado de forma periódica, es decir cada mes, con el propósito de ir superando las necesidades que se encuentren durante el proceso de ejecución, dejando evidencias escritas y compromisos firmados.

14 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Documento Dirección Escolar Efectiva, MINED (2008)

Evaluación al Servicio del Aprendizaje y Desarrollo, MINED (2015)

Inicia con los conocimientos previos de los estudiantes

Hace un buen uso de material didáctico y este es adecuado a la edad de los niños y niñas

El tono de voz es adecuado

Reacciona de forma ecuánime ante situaciones de conflicto

Se desplaza por todo el salón tomando en cuenta a todos los estudiantes

Los estudiantes mantienen un comportamiento respetuoso hacia su docente

Propone actividades individuales o grupales para las actividades de los estudiantes

Revisa y corrige las actividades de los estudiantes de manera ecuánime

ORGANIZACIÓN DEL AULA

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El aula se muestra ordenada y limpia			
El material didáctico está accesible a los niños y niñas			
Cuenta con material audiovisual, radio, tv, o proyector			
El salón está distribuido en zonas de aprendizajes			
Las mesas de trabajo están distribuidas de manera grupal			
Al finalizar la actividad todo queda en orden			
Existe una zona de trabajo en el aula para los niños y niñas			
El salón está debidamente ambientado			

ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE LA JORNADA O DE LA ACTIVIDAD

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Se apega a los fundamentos curriculares para el desarrollo de las actividades			
Son visibles los ejes globalizadores y se promueven			
Respeto las diferencias individuales de los estudiantes al desarrollar su clase al entregar sus actividades o al realizarlas.			
Permite la participación de los estudiantes durante la clase			
Los estudiantes se expresan con seguridad y confianza			

OBSERVACIONES GENERALES

Firma de docente

Firma de Observador

PROPUESTA DE GUIA DE VISITA AL AULA

EDUCACIÓN BÁSICA

GENERALIDADES

Nombre del Centro Educativo _____
 Departamento _____ Municipio _____
 Distrito Educativo _____ Grado _____ Sección _____ Turno _____
 No. Estudiantes _____ Asignatura _____ Fecha _____
 Nombre del o la docente _____
 Hora de Inicio _____ Hora de Finalización _____
 Unidad No. _____ Objetivo No. _____
 Responsable de la visita _____

OBJETIVO: Realizar visitas al aula de clase de primero a sexto grado con el propósito de apoyar la labor que realizan los docentes, para obtener mejores aprendizajes en los estudiantes.

No.	FASES E INDICADORES	VISITA 1		VISITA 2		VISITAS POSTERIORES				OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	NUNCA	ALGUNAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE	
	A.- FASE DE INICIACIÓN DE CLASES									
1	Control de asistencia									
2	Motiva a los alumnos/as (cantos, historias, juegos)									
3	Estudiantes evidencian interés por la clase									
4	Explorar conocimientos previos en estudiantes									
5	Revisa tareas									
6	Repaso de clases anteriores									
7	Organiza la clase (Círculo, Semicírculo, grupos)									
8	Dispone de un ambiente ordenado y aseado.									
9	Usa planeamiento didáctico de clase									

	B.- FASE DE DESARROLLO DE CLASES									
10	Expone ideas con claridad									
11	Hace partícipes a los estudiantes									
13	Valora opinión de los estudiantes									
14	Presenta recursos didácticos según el contenido (mapas, carteles, láminas, proyector, grabadora, pizarra de una forma adecuada)									
15	Utiliza lenguaje adecuado al grupo de estudiantes									
16	Llama a los estudiantes por su nombre									
17	Docente se desplaza por salón de clases									
18	Formula preguntas a los estudiantes y ellos responden ordenadamente.									
19	Clarifica los conceptos y da ejemplos para favorecer el aprendizaje									
20	Existe trato igual para niños y niñas									
21	Organiza trabajos en grupos, tríos o parejas									
22	Hay indicaciones claras para trabajo grupal									
23	Monitorea el trabajo grupal de los estudiantes									
24	Utiliza técnicas y/o estrategias adecuadas al contenido en desarrollo									
25	Hay atención especial en estudiantes con dificultad para el aprendizaje									
26	Existe creatividad e innovación para facilitar el aprendizaje									

	colaboración del docente?									
45	¿Hay evaluación del estudiantado en la guía metodológica?									
46	¿Cuenta con el mobiliario adecuado?									
47	¿Hay comentarios adicionales a la clase?									
48	¿Se desplaza el docente en el salón de clase al aplicar la metodología APA?									
49	¿Desarrolla habilidades sociales el estudiantado?									
50	¿Se utiliza recursos de aprendizaje?									

CONSIDERACIONES FINALES (Resumen de observación de la clase)

PROPUESTA DE MEJORA PARA OBSERVAR EN PROXIMA VISITA:

f) _____

Nombre del Director(a) _____

f) _____

Nombre del Docente: _____

GUIA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO AL AULA EN EL NIVEL DE TERCER CICLO

GENERALIDADES

Nombre del Centro Educativo _____ Código: _____

Departamento _____ Municipio _____

Grado _____ Sección _____ Turno _____ No. Estudiantes _____

Nombre del o la docente _____ Asignatura _____

Unidad N° _____ Indicador de logro _____

Responsable de la visita _____

Fecha _____ Hora de inicio _____ Hora de finalización _____

OBJETIVO: Realizar visitas al aula con el propósito de acompañar la labor que realizan los docentes de Tercer Ciclo, para la mejora de los aprendizajes.

ANTES DE LA VISITA

Revisar la planificación didáctica de docentes colocando “X” en los aspectos revisados:

1. Plan de unidad	
2. Sesión de aprendizaje o Guion de clases	
3. Libro de registro	

INDICACIONES: Registrar por cada indicador el aspecto observado, colocando “X” donde corresponda, puede anotar dudas en el espacio de observaciones. Este formato servirá para realizar una o más visitas al desarrollo de sesiones de aprendizaje.

No.	FASES E INDICADORES	VISITA 1		VISITA 2		VISITA 3		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	A.- FASE DE INICIACIÓN DE CLASES							
1	Utiliza estrategias de iniciación							
2	Dispone de un ambiente adecuado para la clase							

3	Los estudiantes muestran interés por la clase							
4	Refuerza contenidos anteriores							
5	Revisa tareas							
6	Expone contenido, indicador de logro							
7	Explora conocimientos previos							
8	Organiza a estudiantes en equipos de trabajo							
	B.- FASE DE DESARROLLO DE CLASES							
9	El profesor muestra actitud que favorece la comunicación con el estudiante.							
10	Las instrucciones que brinda el docente son claras y precisas							
11	Emplea recursos o técnicas de organización (esquemas, carteles, laminas, etc.)							
12	Utiliza un lenguaje inclusivo al grupo de estudiantes							
13	Promueve una reflexión crítica y la construcción de nuevos conocimientos							
14	Promueve entre los equipos de trabajo habilidades sociales							
15	Mantiene la atención y la motivación durante el desarrollo de la clase							
16	Utiliza recursos concretos para el aprendizaje							
17	Desarrolla competencias del programa de estudio							
18	Hace uso de la tecnología							
19	Utiliza estrategias metodológicas innovadoras.							
	C.- FASE DE CULMINACIÓN DE LAS CLASES							
20	Promueve la apropiación de los aprendizajes en función de los indicadores de logro							
21	Consolida aprendizajes haciendo uso de otras estrategias metodológicas							
22	Promueve técnicas participativas para la evaluación de los aprendizajes							
23	Promueve la evaluación formativa (autoevaluación, coevaluación, hetero- evaluación)							
24	Promueve la organización del estudiantado para la elaboración de actividades o proyectos de evaluación							
25	Se realiza un cierre de la clase motivando a los estudiantes hacia el logro de aprendizajes							
26	Evalúa el logro de los aprendizajes durante la sesión de aprendizajes.							

CONSIDERACIONES FINALES (Resumen de observación de la clase)

PROPUESTA DE MEJORA PARA OBSERVAR EN PROXIMA VISITA:

F) _____
Nombre del director(a)

F) _____
Nombre del Docente

SELLO

RUBRICA DE EDUCACION MEDIA

**REPORTE DE VISITA AL AULA-MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO AL
DOCENTE
PRACTICA DOCENTE (SESION DE LOS APRENDIZAJES DE EDUCACION
MEDIA.**

FECHA DE LA VISITA ___/___/___
VISITA N° _____

MOMENTOS	SECUENCIA DIDACTICA	DOCENTE ACOMPAÑADO: _____															
		VALORACION DE LA SESION				PRINCIPALES PROBLEMAS PEDAGOGICOS											
		S	P	I	N	D D	D M	E P	P D	R S P	I X IE	A A	D c N	M A	M C D		
AC D T E I V I N D I A C D I E O S	1	PROBLEMATIZACION															
	2	MOTIVACION INICIAL															
	3	RECUPERACION DE SABERES PREVIOS															
	4	CONFLICTO COGNOTIVO															
	5	PROPOSITO Y ORGANIZACIÓN															
AD C E T I P V R I O D C A E D S E O S	6	PRESENTACION DE NUEVOS SABERES															
	7	ORGANIZACION DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE															
	8	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION POR LOS ESTUDIANTES															
	9	CONSTRUCCION DEL NUEVO SABER															
	10	APLICACIÓN DE LA INFORMACION															
ACT I- VID A- DES D E CIE- RRE	11	EVALUACION DEL APRENDIZAJE ESPERADO															
	12	ACTIVIDADES DE REFUERZO Y CONSOLIDADION															
	13	ACTIVIDADES DE EXTENSION (FUERA DEL AULA)															

DIFICULTADES DE APRENDIZAJE

CATA - LOGO	PROBLEMAS ESCOLARES (PE)	BAJO RENDI- MIENTO ACADE- MICO (BRA)	DIFICULTADES ESPECIFICAS DEL APRENDIZAJE(D EA)	TRASTORNOS POR DEFI- CIT DE ATENCION CON IMPERATIVIDAD (T x DA)	DISCAPACIDAD INTELECTUAL LIMITE (DIL)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

NOMBRE Y FIRMA DEL DOCENTE:

_____ F:

HORA DE LA VISITA AL AULA: _____ VALORACION AL DOCENTE:

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR:

_____ F:

HORA DE LA VISITA AL AULA: _____ TIEMPO QUE DURO LA VISITA AL
AULA: _____

SELLO

S= SATISFECHO. I= INSATISFECHO. P= EN PROCESO O POCO.
 N= NO HACE NADA. DD= DOMINIO DISCIPLINAR. EP= EVALUACION
 COMO PROCESO. PD= PLANAMIENTO DIDACTICO. RSP=
 RECUPERACION DE SABERES PREVIOS. I x IE= INTERES POR LOS
 INTERESES DEL ESTUDIANTE. AA=
 ACOMPAÑAMIENTO EN EL APRENDIZAJE. D c N= DISCIPLINA COMO
 NORMA.
 MA= MODELAR APRENDIZAJE. MCD= MODELAR CONDUCTAS DESEABLES

