

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
UNIDAD DE PLANES DE ESTUDIO COMPLEMENTARIOS**



INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:
CURSO DE ESPECIALIZACION GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TITULO DEL ARTICULO:
“INNOVACION EN LA ADMINISTRACION ESCOLAR PARA ENFRENTAR DESAFIOS DEL SIGLO XXI”

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR:
CARLOS OMAR CRUZ PINEDA CARNET N° CP23064
DENIA ELIZABETH MARTINEZ DE GUEVARA CARNET N° MR89016

DOCENTE ASESOR:
LICDA. AMELIA BEATRIZ VEGA ARIAS

SEPTIEMBRE DE 2025
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA
RECTOR

DR. EVELIN BEATRIZ FARFÁN MATA
VICERRECTOR ACADÉMICO

MSC. ROGER ARMANDO ÁRIAS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA
SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LIC. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA
FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES



MSC. CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO

DECANO

PhD. NORMA AZUCENA FLORES RETANA

VICEDECANA

LIC. CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ

SECRETARIO

MSC. EVER ANTONIO PADILLA

RECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

LIC. KALLY JISELL ZULETA PAREDES

COORDINADORA GENERAL DE PLANES COMPLEMENTARIOS

PhD. ONEYDA YASMYN VELÁSQUEZ DE SERPAS

COORDINADORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADO DE PLANES DE ESTUDIOS
COMPLEMENTARIOS

RESUMEN.

La administración escolar del siglo XXI enfrenta desafíos complejos como la digitalización, la diversidad cultural, la sostenibilidad y la equidad educativa, demandando una profunda transformación organizacional. Este estudio, bajo un enfoque cualitativo explicativo y análisis documental, revela que la innovación es crucial, extendiéndose más allá de la mera tecnología hacia una reconfiguración del pensamiento administrativo, el desarrollo de competencias digitales y la adopción de liderazgos distribuidos. La gestión basada en datos y las comunidades profesionales de aprendizaje son esenciales para decisiones informadas y la mejora continua. El análisis de la experiencia salvadoreña, desde reformas históricas hasta la Ley Crecer Juntos y la digitalización actual, subraya la necesidad de agilidad, visión prospectiva y alianzas estratégicas para adaptar el sistema educativo. En suma, la innovación es indispensable para preparar a los estudiantes para un mundo incierto, exigiendo a las instituciones reinventarse con enfoques flexibles, colaborativos y centrados en el aprendizaje integral.

Palabras Clave: Administración escolar, Innovación educativa, Digitalización, Sostenibilidad educativa, Liderazgo escolar

ABSTRACT

School administration in the 21st century faces complex challenges, including digitalization, cultural diversity, sustainability, and educational equity, demanding profound organizational transformation. This study, employing a qualitative explanatory approach and documentary analysis, reveals that innovation is crucial, extending beyond mere technology to encompass a reconfiguration of administrative thinking, the development of digital competencies, and the adoption of distributed leadership. Data-driven management and professional learning communities are essential for informed decision-making and continuous improvement. An analysis of El Salvador's experience, from historical reforms to the current "Ley Crecer Juntos" and digitalization efforts, underscores the need for agility, a prospective vision, and strategic alliances to adapt the educational system. In essence, innovation is indispensable for preparing students for an uncertain world, requiring institutions to reinvent themselves with flexible, collaborative, and holistic learning-centered approaches.

Keywords: School administration, Educational innovation, Digitalization, Educational sustainability, School leadership

I - INTRODUCCION

La Administración Escolar en el Siglo XXI: Un Imperativo de Transformación

La administración escolar en el siglo XXI se encuentra en una encrucijada crítica, enfrentando desafíos complejos y multifacéticos que exigen una reevaluación profunda de sus estructuras, procesos y enfoques tradicionales. La rapidez de los avances tecnológicos, la creciente diversidad cultural de las aulas, la urgencia de la sostenibilidad ambiental y la ineludible búsqueda de la equidad educativa han redefinido por completo el panorama educativo. En este escenario dinámico, el rol del liderazgo escolar ha trascendido la mera gestión operativa para convertirse en un catalizador fundamental para la innovación y la adaptación. La capacidad de las instituciones educativas para evolucionar y responder eficazmente a estas nuevas realidades determinará su relevancia y su impacto en la formación de las futuras generaciones.

Planteamiento del Problema

El problema que aborda esta investigación es que, a pesar de los desafíos del siglo XXI, muchas instituciones educativas se aferran a modelos administrativos obsoletos. Esta rigidez crea una desconexión entre las demandas de la sociedad actual y las prácticas escolares.

La administración escolar se encuentra en una encrucijada crítica, lidiando con desafíos complejos que exigen una reevaluación profunda de sus estructuras y procesos. La resistencia a la innovación se manifiesta en problemas clave que afectan la calidad educativa y la preparación de los estudiantes:

Desconexión con el mundo actual:

La educación se queda atrás frente a un mundo digital y globalizado, lo que deja a los estudiantes mal preparados para el futuro.

Incapacidad de adaptación: Los modelos rígidos dificultan una respuesta ágil a crisis (como pandemias) o cambios en las

políticas educativas, lo que hace que las instituciones sean vulnerables.

Inequidad persistente: La falta de estrategias innovadoras para atender las necesidades de poblaciones diversas perpetúa las brechas educativas y limita las oportunidades para todos.

Desmotivación del personal: La falta de una cultura de innovación afecta la moral de docentes y el personal, quienes se sienten limitados por estructuras obsoletas.

Ineficiente de recursos: La toma de decisiones sin un análisis riguroso de datos lleva a una asignación ineficaz de recursos, limitando el impacto de las intervenciones educativas.

Estas problemáticas subrayan la necesidad urgente de una transformación en la que la innovación no sea un simple complemento, sino el pilar central de una administración escolar efectiva y orientada al futuro.

I. Introducción.

II. Metodología

III. Resultados

IV. Discusión y conclusión

V. Referencias bibliográficas

II - METODOLOGÍA

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque **cuantitativo explicativo**, que busca entender procesos complejos desde la perspectiva de los actores involucrados. En lugar de la recolección de datos directa, se optó por el análisis documental y la reflexión crítica sobre diversas fuentes. Como señala **Roberto Hernández Sampieri**, "la creatividad, la innovación y el emprendimiento son elementos esenciales en la construcción de conocimientos si se desea promover una gestión administrativa oportuna".

La metodología se basa en la revisión de 11 fuentes documentales, incluyendo informes oficiales del **MINEDUCYT**, leyes como la **Ley Crecer Juntos**, artículos académicos y libros de autores relevantes. Se utilizaron fuentes publicadas entre 1940 y 2025 para contextualizar la evolución histórica de la

innovación educativa en El Salvador. La revisión de esta literatura especializada, informes institucionales y documentos normativos nos permitió identificar patrones, contrastar enfoques y construir una visión crítica sobre las prácticas administrativas actuales.

Análisis Documental y Resultados

El análisis documental permitió identificar prácticas que favorecen la innovación y aquellas que la limitan, adaptando las estrategias a las condiciones locales. **Olmedo Rodríguez (2024)** destaca que "la integración de tecnología, el aprendizaje basado en proyectos y la creación de entornos inclusivos son claves para aumentar el compromiso estudiantil".

Los resultados de la investigación se organizaron en cuatro categorías temáticas principales:

Evolución del rol administrativo: El análisis mostró un cambio de un modelo burocrático a un **liderazgo pedagógico y estratégico**. Existe un consenso de que el

liderazgo debe ser distribuido y que la toma de decisiones debe basarse en datos.

Digitalización y tecnología educativa: La digitalización ha sido un catalizador para la gestión escolar, pero su éxito depende de una implementación estratégica. La tecnología por sí sola no garantiza la mejora, sino que requiere un cambio en la cultura pedagógica y la formación docente.

Liderazgo transformacional: El estudio confirmó que este tipo de liderazgo es fundamental para generar un cambio profundo en la cultura escolar. Su enfoque en la visión compartida, el empoderamiento y la motivación mejora el compromiso de los docentes y el rendimiento de los estudiantes.

Formación continua y desarrollo profesional: La formación continua es crucial para la innovación, aunque los modelos tradicionales suelen ser ineficaces. Expertos como **Mendoza (2023)** "subrayan la necesidad de un enfoque que integre las políticas educativas con el currículo y el apoyo institucional".

El análisis documental no solo revela coincidencias, sino también importantes diferencias que enriquecen el debate. Por ejemplo, mientras que **Robinson, Hohepa y Lloyd (2009)** “se centran en el impacto directo del liderazgo en el aula”, **Fullan (2014)** “adopta una visión más sistémica y moral, enfocándose en la cultura de cambio en toda la institución. Esta distinción es importante para la práctica escolar”.

Estas tendencias teóricas se materializan en ejemplos concretos y recientes en El Salvador, como la digitalización educativa impulsada por el **MINEDUCYT** con la entrega de computadoras. No obstante, como señala **Cuban (2001)**, “la simple entrega de tecnología sin un cambio pedagógico puede resultar en una pedagogía de la repetición”. Esto significa que la política no garantiza la innovación si los docentes no reciben la capacitación adecuada.

El análisis crítico de estas discrepancias y coincidencias tiene implicaciones directas para la práctica. Por

ejemplo, la coincidencia en la necesidad de un liderazgo distribuido implica que una escuela debe crear estructuras de gobernanza participativa y mecanismos de rendición de cuentas claras. **La Ley Crecer Juntos** apoya esta visión, exigiendo a los líderes escolares ir más allá de la burocracia y adoptar un rol más democrático.

Síntesis Final Integradora

Las cuatro categorías analizadas (el rol administrativo, la digitalización, el liderazgo y la formación continua) no son elementos aislados, sino pilares interconectados que se potencian mutuamente:

El liderazgo transformacional es el motor que articula y da coherencia a las otras tres categorías. Un líder con una visión clara y la capacidad de empoderar a su equipo es quien puede guiar la transición de un modelo administrativo tradicional a uno innovador.

La digitalización educativa: proporciona las herramientas e

infraestructura necesarias para implementar nuevas prácticas, pero su éxito depende de la **formación continua** que capacite a los docentes en el uso de la tecnología, no solo en su uso, sino en su integración efectiva en el aula.

Finalmente, la **evolución del rol administrativo** es el resultado de la interacción de todos estos elementos. El administrador del siglo XXI no solo gestiona, sino que lidera el cambio, fomenta la cultura de innovación y usa la tecnología y la formación docente para lograr un impacto real y sostenible.

En esencia, la innovación en la administración escolar es un sistema holístico: un líder visionario que empodera a su equipo, una institución que invierte en la formación continua de sus docentes y una política educativa que proporciona las herramientas para responder a los desafíos de un mundo en constante cambio.

CONCLUSION

Después de analizar a fondo la gestión educativa, nos queda claro que los conceptos que estudiamos no son piezas aisladas, sino que se engranan como un sistema. La evolución del rol administrativo, la digitalización, el liderazgo transformacional y la formación continua son los engranajes principales que impulsan la educación moderna.

Ya no sirve un administrador que solo controla y manda. Hoy, el rol es mucho más estratégico y humano, centrado en liderar y facilitar. Esta transformación no es casual; la digitalización educativa la ha acelerado, pasando de ser una simple herramienta para convertirse en el motor que nos obliga a repensar cómo enseñamos y aprendemos.

En este nuevo panorama, el liderazgo transformacional es lo que marca la diferencia. Un líder que inspira y empodera a su equipo no solo facilita el cambio, sino que lo hace sostenible. Y para que todo esto funcione, la formación continua es el eslabón que lo une todo. No se trata solo de aprender a usar una nueva

app, sino de desarrollar las competencias pedagógicas y de liderazgo que nos permitan navegar un mundo que cambia constantemente.

Profundizar en la teoría nos enseñó que, aunque los expertos coinciden en la mayoría de los puntos, sus diferencias son igual de importantes. Entender que un autor puede enfocarse en el aula mientras otro mira el sistema completo nos ayuda a tener una visión más completa y crítica. Por ejemplo, en El Salvador, la entrega de tecnología por parte del MINEDUCYT es un gran paso, pero si los docentes no reciben la capacitación adecuada, esa tecnología puede quedar en el olvido. La innovación no se decreta, se construye.

En resumen, la innovación en la administración escolar es un círculo virtuoso. Un líder con visión potencia a su equipo; la institución invierte en capacitación constante; y las políticas educativas proporcionan las herramientas necesarias para que, juntos, podamos enfrentar los retos del futuro.

III - RESULTADOS

Se analizaron un total de 11 fuentes documentales, incluyendo informes oficiales del MINEDUCYT, libros, artículos académicos, leyes publicados entre 1940 y 2025. La selección respondió a criterios de pertinencia temática, historia actualidad y demandas del siglo XXI.

Los hallazgos se organizan en cuatro categorías temáticas:

- 1 – Evolución del rol administrativo.
- 2 - Digitalización y Tecnología Educativa.
- 3 - Liderazgo Transformacional en la Gestión Escolar.
- 4 - Formación Continua y Desarrollo Profesional.

Esta organización nos permite analizar los inicios y progresos de la innovación educativa a través de los años, puntos de coincidencia entre autores, evidenciar posturas contrastantes y detectar

vacíos que podrían abordar nuevas investigaciones.

EVOLUCION DEL ROL ADMINISTRATIVO

Las discrepancias entre autores sobre el liderazgo educativo no son meros desacuerdos académicos. Se originan en diferentes enfoques, metodologías e ideologías, y estas diferencias tienen implicaciones significativas en cómo se aplica el liderazgo en la práctica escolar.

Robinson (Enfoque Pedagógico)
vs. Fullan (Enfoque Sistémico):

Ideología y Contexto: La discrepancia se centra en el alcance del cambio. **Robinson** “se enfoca en el impacto directo en el aula, asumiendo que el líder debe ser un experto pedagógico que mejora la práctica docente de forma directa. Su metodología se basa en la observación de prácticas concretas que se correlacionan con resultados estudiantiles”.

Implicaciones Prácticas: La visión de Fullan es más amplia. Él argumenta que

“para que el cambio sea sostenible, se debe transformar la cultura de la escuela entera. Su ideología es que un líder no puede simplemente imponer una práctica, sino que debe construir una visión compartida y una moral de cambio que involucre a todos”.

El contexto es crucial: una escuela no es solo la suma de sus aulas, sino un sistema social complejo. El énfasis de **Robinson** es en el "qué" se enseña y "cómo", mientras que el de **Fullan** es en el "por qué" y el "con quién".

Spillane (Liderazgo Distribuido)
vs. Críticos:

Metodología y Perspectiva:
Spillane “ve el liderazgo distribuido como una forma natural y beneficiosa de operar, una metodología que surge de la colaboración genuina”. Su análisis resalta la resiliencia y el compromiso que se generan cuando la toma de decisiones se delega.

Implicaciones Prácticas: Los críticos, sin embargo, señalan el riesgo de la falta de responsabilidad. Discrepan no de la

idea, sino de su aplicación. Advierten que, sin una estructura clara de gestión, el liderazgo distribuido puede volverse caótico, con decisiones que se estancan o en las que nadie se hace responsable por los resultados. Esto implica que la teoría debe estar acompañada de una sólida gestión para ser efectiva.

Leithwood (Resultados Académicos) vs. Justicia Social:

Ideología y Prioridades: Leithwood y sus colegas se centran en las prácticas que impactan los resultados académicos, con una ideología que prioriza la eficiencia y la medición del rendimiento. Su metodología busca correlaciones directas entre las acciones del líder y las calificaciones de los estudiantes.

Implicaciones Prácticas: El enfoque de justicia social cuestiona esta ideología. Su perspectiva es que la educación tiene una función más allá de los resultados estandarizados, y que el líder debe garantizar la equidad y la inclusión. Discrepan en que una escuela exitosa no

solo tiene altos puntajes, sino que también brinda oportunidades justas para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico o cultural. Esto implica un rol de liderazgo que aborda la diversidad y las desigualdades estructurales.

Tendencias en la Práctica Escolar

En América Latina, el rol del líder administrativo está en un proceso de cambio, aunque todavía enfrenta retos de una tradición burocrática. Las políticas y programas de formación de directores están intentando adoptar estas nuevas ideas.

Liderazgo Pedagógico: En países como Chile y Colombia se han implementado programas de formación para directores que los capacitan en asesoría pedagógica y monitoreo de aula. El objetivo es que el director no sea solo un gestor de recursos, sino un mentor para sus docentes.

Toma de Decisiones basada en Datos: Muchos sistemas educativos han incorporado plataformas de seguimiento del rendimiento estudiantil para que los

directores y docentes identifiquen brechas de aprendizaje y diseñen planes de mejora. Un ejemplo son las pruebas estandarizadas nacionales que se analizan a nivel de escuela para tomar decisiones informadas.

Liderazgo Distribuido: Aunque es un concepto en desarrollo, algunas políticas promueven la autonomía escolar y la creación de equipos de gestión en los que los docentes tienen un rol más activo. El objetivo es que la responsabilidad por la mejora no recaiga solo en el director, sino en toda la comunidad educativa.

El debate entre estos enfoques no es una cuestión de "quién tiene razón", sino de cómo se integran estos elementos para crear un liderazgo educativo holístico. El desafío para la práctica escolar es encontrar un equilibrio entre la eficiencia pedagógica, la construcción de una cultura de mejora continua y la promoción de la equidad, adaptando estos principios a las realidades únicas de cada institución.

DIGITALIZACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA

La digitalización en la administración escolar, particularmente en el contexto salvadoreño, ha generado consensos y discrepancias que profundizan el debate sobre el liderazgo educativo.

Profundizando en las Diferencias: Por qué Discrepan los Autores.

Las diferencias entre los autores no se limitan a un simple desacuerdo, sino que reflejan enfoques, ideologías y metodologías distintas sobre cómo la tecnología debe ser integrada en las escuelas.

Enfoque de Liderazgo: Robinson vs. Fullan

Ideología: La discrepancia principal es sobre el propósito y el alcance del liderazgo. **Robinson (liderazgo instruccional)** "se adhiere a una ideología que prioriza la mejora directa de las prácticas de enseñanza en el aula. Su metodología se basa en identificar prácticas específicas del líder que impactan el rendimiento de los estudiantes. Por lo tanto, para él, la

tecnología es una herramienta para mejorar la instrucción”.

Contexto: Fullan (agente de cambio moral) tiene una visión más sistémica y contextual. “Su ideología es que la tecnología debe ser un catalizador para un "aprendizaje profundo" que transforme toda la cultura escolar. Discrepa con la visión de **Robinson** en que un cambio real no puede ser solo instruccional; debe ser moral y cultural, fomentando la colaboración e innovación en toda la escuela. La tecnología es el medio para lograr un fin mucho más grande, una organización que aprende”.

Liderazgo Distribuido: Spillane vs. Críticos

Metodología: La postura de **Spillane** “se basa en un análisis que describe el liderazgo distribuido como un fenómeno natural y beneficioso que surge de la interacción colaborativa. Su metodología resalta los aspectos positivos del compromiso y la corresponsabilidad”.

Implicaciones: Los críticos, sin embargo, analizan la aplicación de este modelo en “contextos reales y señalan sus desafíos prácticos. Su discrepancia no es con la teoría, sino con su implementación, ya que una mala gestión puede llevar a la falta de rendición de cuentas y a la parálisis en la toma de decisiones”.

Esto implica que un líder administrativo no puede simplemente "distribuir" el liderazgo sin establecer una estructura clara de roles y responsabilidades.

Administración vs. Gestión

Contexto Histórico: Esta distinción se origina en la evolución del pensamiento sobre la dirección. La administración tradicional (**Fayol, Taylor**) surgió en un contexto industrial, centrado en el control, la eficiencia y el cumplimiento de normas.

Ideología: La gestión educativa (**Antúnez, Schmelkes**) “es un concepto moderno que refleja una ideología más humanista y estratégica”. Se centra en el

liderazgo visionario, la participación y la mejora continua. El desacuerdo no es entre autores contemporáneos, sino entre paradigmas históricos que aún persisten en algunas prácticas escolares.

El contexto salvadoreño ofrece ejemplos concretos de estas tendencias, evidenciando el paso de un rol administrativo burocrático a uno que intenta ser más estratégico.

Digitalización como Política de Estado: La entrega de dispositivos tecnológicos a estudiantes y docentes, junto con la creación de plataformas educativas y la conectividad gratuita, es una política que busca acelerar la digitalización. Esto demuestra que la tecnología se está utilizando como un "acelerador" del cambio, como propone **Fullan**.

Capacitación Docente: Las políticas de formación docente en el sistema público han buscado capacitar a miles de educadores en el uso de herramientas digitales. Esto intenta abordar la necesidad de que el docente no solo tenga

competencias técnicas, sino que también adapte sus creencias pedagógicas para convertirse en un "facilitador" del aprendizaje, como señalan **Prensky y Ertmer**.

Gestión Educativa en la Práctica:

La inversión en tecnología y la capacitación de docentes implican un paso de la administración (control de recursos físicos) a la gestión (liderazgo de procesos de mejora y formación).

Análisis Crítico: Implicaciones para la Práctica Escolar: Las coincidencias y diferencias entre los autores tienen implicaciones cruciales para los directores y docentes.

La Tecnología no es la Solución

Final: El análisis crítico revela que, si bien la digitalización es fundamental, su éxito no está garantizado. La crítica de **Cuban** (uso utópico) se materializa cuando la tecnología se utiliza para replicar la enseñanza tradicional, con un director burocrático que se enfoca solo en el inventario de las

computadoras en lugar de su uso pedagógico.

La Cultura es Clave: La visión sistémica de **Fullan y Senge** “implica que la digitalización solo funcionará si se convierte en parte de una cultura escolar de aprendizaje”. Esto exige que los líderes administrativos no solo se aseguren de que los dispositivos funcionen, sino que también creen un entorno en el que los docentes se sientan seguros para experimentar, innovar y aprender continuamente.

Liderazgo Estratégico: El debate entre administración y gestión resalta la necesidad de que el director se convierta en un líder estratégico. Esto implica ir más allá del cumplimiento de normas y dedicarse a usar los datos sobre el rendimiento estudiantil para tomar decisiones informadas, capacitar a los docentes de manera efectiva y fomentar un liderazgo compartido.

Equidad y Acceso: Finalmente, el análisis crítico sugiere que un líder debe considerar que el acceso a la tecnología no

siempre es equitativo. La brecha digital puede exacerbar las desigualdades existentes. Un liderazgo con enfoque de justicia social debe asegurar que la tecnología sirva para promover la inclusión y no para crear nuevas barreras.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTION ESCOLAR

El liderazgo transformacional en la gestión escolar representa un cambio de paradigma, donde el director se convierte en un agente de cambio que inspira y empodera a su comunidad

Profundizando en las Diferencias:
Contexto, Metodología e Ideología

La principal discrepancia entre **Bass, Avolio y Leithwood** no es de oposición, sino de contextualización. La divergencia radica en cómo se aplica una teoría general a un campo específico.

Bass y Avolio (Contexto Empresarial): “Su trabajo se originó en el mundo de los negocios y la psicología

organizacional". Su metodología se centró en cómo los líderes motivan a los empleados para mejorar la productividad y el desempeño de la empresa. Su ideología es la de un "liderazgo de rango completo" que clasifica a los líderes por su estilo, desde el puramente transaccional (**recompensas a cambio de tareas**) hasta el transformacional (**influencia carismática y visión**).

Leithwood (Contexto Educativo):

La contribución de **Leithwood** es haber tomado el modelo de **Bass y Avolio** y haberlo adaptado específicamente para las escuelas. "Su metodología implica estudiar el impacto de los líderes escolares en el desarrollo profesional de los docentes, el clima escolar y, en última instancia, en los resultados de los estudiantes". Su ideología es que el liderazgo en la educación debe tener un propósito moral y ético que trascienda la mera productividad, enfocándose en la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje. La adaptación de **Leithwood** hizo que los conceptos de **Bass y Avolio** fueran directamente

aplicables y medibles en el complejo contexto escolar.

Tendencias en la Práctica Escolar

El liderazgo transformacional ha dejado de ser un concepto teórico para convertirse en un pilar en la formación y evaluación de los directores en la región. En El Salvador, por ejemplo, las políticas educativas y los programas de desarrollo de liderazgo se están moviendo hacia estos principios

Influencia Idealizada (Carisma): Un director que, a través de su integridad y compromiso, se convierte en un modelo a seguir para el personal. Por ejemplo, lidera una iniciativa para integrar nuevas tecnologías en el aula y capacita personalmente a los docentes, demostrando su propio dominio y pasión por la innovación.

Motivación Inspiradora (Visión): Un líder que comunica una visión clara y convincente para la escuela, como "convertir nuestra escuela en un referente nacional en educación STEM". Este director organiza

reuniones con padres y docentes para que todos compartan esa visión y se sientan parte de un objetivo común.

Estimulación Intelectual: Un director que fomenta el pensamiento crítico y la innovación. Podría ser un líder que reta a los docentes a experimentar con metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos o la gamificación, en lugar de apegarse a métodos tradicionales.

Consideración Individualizada: Un líder que reconoce y atiende las necesidades personales y profesionales de cada docente. Esto se traduce en mentorías personalizadas, asignación de responsabilidades que aprovechan las fortalezas individuales y la creación de un entorno de confianza donde los docentes se sienten valorados.

Análisis Crítico: Implicaciones para la Práctica Escolar

Adoptar el liderazgo transformacional no es un simple cambio de título, sino un

profundo replanteamiento de la práctica escolar, con varias implicaciones clave:

Cambio de Cultura Escolar: La transición de un liderazgo transaccional a uno transformacional implica un cambio radical de la cultura. Ya no se trata de un simple intercambio de obediencia por salario, sino de la construcción de un compromiso moral y emocional. Esto requiere que el director dedique tiempo a escuchar, a motivar y a construir relaciones de confianza, en lugar de limitarse a tareas administrativas.

Habilidades Requeridas del Director: El liderazgo transformacional exige un conjunto de habilidades que van más allá de la gestión tradicional. El director no solo debe saber administrar un presupuesto o cumplir un calendario, sino también ser un comunicador persuasivo, un visionario y un mentor empático. Esto tiene implicaciones directas en la formación de líderes escolares, que deben ser capacitados en habilidades blandas y estratégicas.

Desafío del Contexto: Si bien el modelo es poderoso, su éxito depende del contexto. La implementación de este liderazgo puede ser más desafiante en escuelas con alta rotación de personal, falta de recursos o un entorno social complejo. El análisis crítico nos recuerda que la teoría debe ser flexible y adaptarse a las realidades únicas de cada institución para ser verdaderamente efectiva.

FORMACION CONTINUA Y DESARROLLO PROFESIONAL

La discrepancia entre los autores no es sobre si la formación docente es importante, sino sobre dónde se encuentra el problema y la solución. Cada autor enfoca su análisis desde un nivel distinto, lo que define sus conclusiones y propuestas.

Candray y Luna (Foco Macro-político): “Su análisis parte de una ideología sistémica que ve la educación como un todo interconectado. Su metodología se centra en la revisión de políticas públicas y planes de formación a nivel nacional. Por ello, su discrepancia con otros enfoques es que, sin

una política pública sólida y un financiamiento adecuado, cualquier esfuerzo de formación a nivel micro está destinado a ser ineficaz. Para ellos, el problema principal reside en la falta de integración y continuidad de las políticas educativas”.

Adán Mendoza (Foco en la Tecnología): “El trabajo de Mendoza se enfoca en un tema específico: las TIC. Su metodología utiliza estudios de caso para evaluar el impacto de la capacitación tecnológica, lo que refleja una ideología pragmática que busca soluciones concretas a problemas contemporáneos. Su discrepancia con un análisis puramente político radica en que, aunque la política es necesaria, el cambio real ocurre en la capacidad de los docentes para usar las herramientas digitales. El problema, según él, está en la brecha entre la inversión en tecnología y la capacitación práctica para su uso”.

Boris Evert Iraheta (Foco Micro-contextual): Iraheta “se diferencia al situar

su análisis en el nivel más micro: el docente y su contexto. Su metodología se basa en la investigación etnográfica y en el análisis de las creencias y las realidades del día a día en el aula. Su ideología es que el factor más determinante para la innovación no es ni la política ni la tecnología, sino el ser humano. Por lo tanto, discrepa de los enfoques macro y tecnológicos al argumentar que, si las creencias pedagógicas de los docentes no cambian y si los programas de formación no se ajustan a su contexto local, la innovación no prosperará”.

Tendencias en la Práctica Escolar de El Salvador

Las tendencias sobre la formación continua se reflejan en las políticas y programas implementados en El Salvador, mostrando una evolución del modelo.

Programas de Formación y TIC: La política gubernamental ha impulsado programas de formación docente en el uso de herramientas digitales, como las plataformas educativas y la suite de **Google Classroom**, en consonancia con la visión de

Adán Mendoza. Esto va de la mano con la entrega de computadoras a estudiantes y docentes, creando las condiciones para que la capacitación tecnológica tenga un impacto real.

Integración Sistémica: El diseño de políticas que buscan conectar la formación con el currículo nacional, el financiamiento y el apoyo institucional responde a la visión de **Candray y Luna.** Por ejemplo, los programas de formación ya no son eventos aislados, sino que intentan ser parte de una estrategia más amplia para la transformación curricular.

Énfasis en el Contexto Local: Aunque el enfoque macro predomina, las investigaciones de **Iraheta** resaltan la necesidad de que los líderes escolares adapten las formaciones a las necesidades específicas de sus docentes y estudiantes. Esto implica que el director debe liderar el desarrollo profesional dentro de su escuela, identificando las brechas y diseñando micro-programas de formación que se ajusten a su realidad.

Implicaciones para la Práctica Escolar

Las diferencias entre los autores tienen implicaciones críticas para la práctica del liderazgo escolar.

La Formación no es un Evento, es un Proceso: La crítica a la formación tradicional (teórica y descontextualizada) implica que los directores no deben limitarse a enviar a sus docentes a cursos externos. El líder escolar debe gestionar un proceso continuo de aprendizaje profesional que incluya el acompañamiento en el aula, la retroalimentación constante y la creación de comunidades de aprendizaje entre docentes.

La Innovación es una Cultura, no una Herramienta: La visión sistémica nos enseña que la tecnología, por sí sola, no es innovación. El rol del líder administrativo es crear una cultura de innovación donde los docentes se sientan seguros para experimentar y equivocarse. Esto requiere que el líder fomente un liderazgo pedagógico

que, empodere a los docentes y los convierta en actores centrales del cambio.

El Rol del Líder como Puente: Las discrepancias entre los autores revelan que el líder escolar debe ser un puente entre el nivel macro y el micro. Debe ser capaz de entender las políticas públicas (**Candray y Luna**), evaluar las herramientas tecnológicas disponibles (**Mendoza**) y, al mismo tiempo, considerar las realidades y creencias de sus docentes (**Iraheta**). Solo un líder que logre integrar estas tres perspectivas podrá diseñar e implementar una estrategia de formación continua que sea verdaderamente efectiva y sostenible.

Síntesis Final Integradora: Un Liderazgo Holístico y Estratégico

Los diferentes enfoques analizados (el rol administrativo, la digitalización, el liderazgo transformacional y la formación continua) no son categorías aisladas, sino que se entrelazan y se potencian mutuamente para definir un modelo de liderazgo escolar holístico y estratégico. La conclusión no es elegir un enfoque sobre

otro, sino comprender cómo se integran todos para generar un cambio profundo y sostenible.

El Liderazgo Pedagógico como Eje

Central: La evolución del rol administrativo hacia un liderazgo pedagógico es el punto de partida. Un líder ya no es un simple burócrata, sino un agente de cambio que se centra en el aprendizaje. Este cambio crea la necesidad de las otras categorías.

El Liderazgo Transformacional como Motor del Cambio: Este líder pedagógico debe ser, a su vez, un líder transformacional. Los cuatro factores de **Bass y Avolio (visión, carisma, estimulación intelectual y consideración individual)** son las herramientas que le permiten construir la cultura escolar de cambio que **Fullan** describe. Un líder transformacional no solo gestiona recursos, sino que inspira a su comunidad para que abrace la innovación.

La Digitalización como Herramienta Estratégica: La digitalización, en este contexto, no es un fin en sí mismo,

sino una herramienta para la innovación y la mejora continua. Para que la tecnología funcione, el líder debe ir más allá de la simple entrega de dispositivos (**Mendoza**) y usarla como un medio para hacer visible el aprendizaje, como propone **Hattie**. La digitalización, gestionada estratégicamente, puede servir a la visión de equidad y excelencia académica que buscan **Leithwood y otros**.

La Formación Continua como Pilar de Sostenibilidad: Finalmente, la formación continua es el pilar que sostiene todo el modelo. Un líder transformacional utiliza la formación como un motor para la mejora, no como un requisito burocrático. Comprende que la capacitación debe ser contextualizada (**Iraheta**), estar alineada con las políticas (**Candray y Luna**) y ser un proceso continuo. Esta formación empodera a los docentes para adoptar nuevas tecnologías y metodologías, y para ser parte activa del liderazgo distribuido que promueve **Spillane**.

En resumen, un líder escolar exitoso en la actualidad es aquel que integra estos elementos: es un líder pedagógico y transformacional que utiliza la digitalización de manera estratégica para potenciar el aprendizaje, y que ve en la formación continua el camino para construir una cultura escolar que abrace la innovación y la equidad para todos. El desafío es articular todas estas piezas para crear una gestión escolar coherente y efectiva que responda a las complejidades del siglo XXI.

IV – DISCUSION Y CONCLUSION

Significado de los Resultados y su Relación con el Objetivo del Estudio

La innovación en la administración escolar en el siglo XXI, desde un punto de vista científico, no es un simple cambio de herramientas o procedimientos. Es una transformación conceptual impulsada por una serie de factores interconectados, como la digitalización, la necesidad de estructuras más flexibles y la presión por resultados medibles. El análisis científico de esta fenómeno muestra que la clave del éxito no

radica en la tecnología, sino en la redefinición del liderazgo y en la adopción de una cultura organizacional que valora la adaptabilidad y el aprendizaje continuo

Los datos presentados sugieren una evolución del rol administrativo escolar que ha trascendido de un enfoque burocrático a uno estratégico. Los resultados evidencian una marcada transición, especialmente impulsada por la digitalización. Esto se relaciona directamente con el objetivo del estudio.

La "digitalización de procesos" y el "liderazgo distribuido" son manifestaciones concretas de esta innovación. La afirmación de que los directores y equipos de gestión enfrentan una realidad de "complejidad, incertidumbre y necesidad de adaptación constante" indica que el estudio buscaba comprender cómo la administración ha cambiado para abordar estos desafíos.

Implicaciones para la Teoría o la Práctica

Para la Teoría

Los hallazgos confirman y amplían las teorías existentes sobre la gestión educativa. Confirman la transición teórica de la "administración" (centrada en la eficiencia y la normativa) a la "gestión" (enfocada en el liderazgo y la visión estratégica). El concepto de "liderazgo pedagógico" y la gestión basada en datos, mencionados en los resultados, no son ideas nuevas, pero el estudio sugiere que se están consolidando como prácticas estándar en el siglo XXI.

Para la Práctica

Los resultados tienen implicaciones significativas para la práctica. Sugieren que los directores y líderes escolares deben desarrollar competencias multidisciplinares que van más allá de la gestión tradicional. La práctica debe centrarse en:

- Capacitación en análisis de datos: Los directivos necesitan formación para interpretar la información y tomar decisiones basadas en evidencia.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido: Es crucial fomentar un

ambiente donde el liderazgo se comparta, empoderando a docentes y staff.

- Adaptabilidad y pensamiento prospectivo: Los líderes deben estar preparados para anticipar y responder a los cambios del entorno, como la tecnología y las nuevas demandas sociales.

Diálogo Crítico con Otros Autores:
Confirmación, Ampliación y Cuestionamiento

Los hallazgos del estudio dialogan críticamente con las posturas de otros autores, confirmando, ampliando e incluso cuestionando ciertas ideas.

Confirmación y Diálogo con Posturas de Consenso

- Liderazgo Pedagógico: Los resultados se alinean con las ideas de autores como Fullan (2014) y Robinson et al. (2009). El estudio confirma que el liderazgo pedagógico es una tendencia dominante, lo que respalda la teoría de que el rol del director ya no se limita a lo administrativo, sino que es clave para la mejora académica.

La afirmación de que el rol se redefine como el de un "agente de cambio" es una clara referencia a la visión de Fullan.

- Gestión basada en Datos: La necesidad de "análisis de datos" como una competencia central valida las teorías de Bernhardt (2013) y Marsh et al. (2006). La práctica de usar datos para tomar decisiones es una manifestación directa de la innovación en la administración que estos autores promueven.

Ampliación de las Teorías Existentes

El estudio amplía las teorías al vincular directamente la digitalización como un factor clave que impulsa la necesidad de una administración más horizontal y participativa. Mientras que autores como Spillane (2006) teorizaron sobre el liderazgo distribuido, los resultados del estudio sugieren que la tecnología y la digitalización son catalizadores de esta distribución, ya que las herramientas colaborativas facilitan la participación y la comunicación.

Cuestionamiento y Posibles Vacíos

Aunque los resultados describen la evolución, no abordan directamente las limitaciones o desafíos que esta innovación conlleva, lo cual podría ser un punto de debate con autores críticos.

- Críticas al liderazgo distribuido: Los resultados afirman que las estructuras "más horizontales" son un factor de impulso, lo que podría ser cuestionado por autores que señalan los riesgos de este modelo, como la dilución de la responsabilidad. El estudio no profundiza en cómo se resuelven estos posibles problemas en la práctica.

- Brecha entre teoría y práctica: El estudio podría ser cuestionado por autores como Cuban (2001), quien advierte que la adopción de tecnología y la "innovación" a menudo se quedan en la superficie sin transformar verdaderamente las prácticas de aula. Los resultados describen el ideal de la gestión educativa, pero no profundizan en los desafíos de la implementación real.

En resumen, los resultados confirman que la administración escolar está en un proceso de transformación hacia un modelo más estratégico, pedagógico y basado en datos. Esta conclusión dialoga positivamente con las teorías de liderazgo de Fullan y los modelos de toma de decisiones de Bernhardt. Sin embargo, para futuros estudios, sería crucial analizar los desafíos prácticos de esta transición y cómo las escuelas están superando la posible falta de responsabilidad en el liderazgo distribuido o la superficialidad en la adopción de tecnología, lo que permitiría un diálogo más crítico con autores que han cuestionado estas tendencias.

Aquí está un análisis de los resultados y su significado, con una discusión crítica basada en los datos proporcionados.

Significado de los Resultados y su Relación con el Objetivo del Estudio

Los datos presentados sugieren una evolución del rol administrativo escolar que ha trascendido de un enfoque burocrático a

uno estratégico. Los resultados evidencian una marcada transición, especialmente impulsada por la digitalización. Esto se relaciona directamente con el objetivo del estudio, que era analizar la innovación en la administración escolar en el siglo XXI. La "digitalización de procesos" y el "liderazgo distribuido" son manifestaciones concretas de esta innovación. La afirmación de que los directores y equipos de gestión enfrentan una realidad de "complejidad, incertidumbre y necesidad de adaptación constante" indica que el estudio buscaba comprender cómo la administración ha cambiado para abordar estos desafíos.

Discusión General

La innovación en la administración escolar en el siglo XXI es un proceso complejo que requiere una visión holística. Para enfrentar los desafíos, no basta con adoptar nuevas tecnologías; es necesario un cambio cultural profundo. Los hallazgos científicos demuestran que los modelos más exitosos son aquellos que combinan un liderazgo pedagógico fuerte con una toma

de decisiones basada en datos, una integración tecnológica significativa y un enfoque colaborativo que empodere a toda la comunidad escolar.

El principal desafío para el futuro es cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. Si bien la investigación ha establecido un consenso sobre lo que funciona, muchas escuelas aún luchan por implementar estos modelos de manera efectiva. Esto señala la necesidad de futuras investigaciones sobre la sostenibilidad de estas innovaciones y cómo pueden adaptarse a contextos diversos y con recursos limitados.

Conclusión

Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación permiten afirmar que la innovación en la administración escolar no es un lujo ni una tendencia pasajera, sino una necesidad urgente frente a los desafíos que plantea el siglo XXI. Las escuelas que han logrado avanzar en este camino comparten ciertos elementos clave: liderazgo transformacional, cultura institucional sólida, apertura a la

participación, sensibilidad hacia la diversidad y capacidad de adaptación.

Uno de los hallazgos más significativos es que el liderazgo escolar ya no puede sostenerse en modelos verticales ni autoritarios. Las experiencias analizadas muestran que los directores que promueven la colaboración, que escuchan activamente y que construyen confianza generan entornos más propicios para el cambio. Este tipo de liderazgo no solo mejora la gestión, sino que fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso de toda la comunidad educativa.

También se ha evidenciado que la innovación no depende exclusivamente de los recursos materiales. Si bien contar con infraestructura adecuada y tecnología es importante, lo que marca la diferencia es la actitud institucional, la creatividad para resolver problemas y la capacidad de generar alianzas. Las escuelas que han sabido aprovechar sus recursos locales, que han involucrado a las familias y que han articulado con otras organizaciones han

logrado sostener procesos innovadores incluso en contextos adversos.

La inclusión educativa aparece como un eje transversal en la gestión escolar contemporánea. Las escuelas que han asumido este principio como parte de su cultura institucional han logrado avances significativos en la atención a la diversidad. Esto implica no solo adaptar recursos, sino también revisar prácticas, capacitar al personal y establecer vínculos genuinos con las familias. La inclusión no puede ser una declaración formal; debe traducirse en acciones concretas y sostenidas.

Otro aspecto relevante es el bienestar institucional. Las escuelas que han incorporado estrategias para cuidar la salud emocional de sus miembros han generado entornos más humanos, más respetuosos y más comprometidos. La gestión escolar debe reconocer que el aprendizaje no ocurre en el vacío, sino en contextos cargados de emociones, tensiones y vínculos. Cuidar a quienes educan es también una forma de cuidar a quienes aprenden.

La autonomía escolar se presenta como una condición necesaria para la innovación, pero también como un desafío. Las escuelas necesitan margen de decisión para adaptar las políticas a su realidad, pero también requieren acompañamiento, formación y recursos. La autonomía sin apoyo puede convertirse en abandono. Por eso, es fundamental que los sistemas educativos promuevan marcos flexibles, pero también responsables.

Finalmente, se concluye que la innovación en la administración escolar es un proceso lento, no lineal y profundamente contextual. No hay recetas universales ni modelos únicos. Cada escuela debe construir su propio camino, reconociendo sus fortalezas, enfrentando sus limitaciones y dialogando con su comunidad. Lo que sí parece claro es que la gestión escolar del siglo XXI debe ser más humana, más estratégica y más comprometida con el futuro.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la innovación en la administración escolar y orientar futuras acciones tanto a nivel institucional como en el diseño de políticas públicas:

1. Fortalecer el liderazgo transformacional. Es necesario formar a los equipos directivos en habilidades de liderazgo que promuevan la participación, la escucha activa y la construcción de consensos. Esto implica revisar los programas de formación inicial y continua, incorporar enfoques de liderazgo distribuido y fomentar el trabajo colaborativo.

2. Promover la cultura institucional como base del cambio. La innovación debe surgir desde la identidad de cada escuela. Se recomienda realizar diagnósticos participativos, definir valores compartidos y generar espacios de reflexión institucional que permitan alinear las acciones con la visión educativa.

3. Garantizar condiciones para la inclusión. Las escuelas deben contar con recursos, formación y acompañamiento para atender la diversidad. Se sugiere diseñar planes institucionales de inclusión, establecer equipos interdisciplinarios y fortalecer el vínculo con las familias como aliados en el proceso educativo.

4. Cuidar el bienestar de los actores escolares. La gestión debe incorporar estrategias para prevenir el desgaste profesional, atender los conflictos y promover el cuidado mutuo. Se recomienda implementar programas de salud emocional, espacios de contención y políticas de reconocimiento al trabajo docente.

5. Reorganizar el tiempo institucional. El tiempo es un recurso pedagógico que debe ser gestionado con criterio. Se propone revisar los horarios escolares, crear espacios para la planificación conjunta y garantizar tiempos para la formación y la reflexión.

6. Fomentar la participación estudiantil. Los estudiantes deben ser

protagonistas de la vida escolar. Se recomienda abrir espacios reales de participación, incorporar sus voces en la toma de decisiones y promover proyectos que fortalezcan su sentido de pertenencia.

7. Impulsar la autonomía con apoyo.

La autonomía escolar debe ir acompañada de recursos, formación y acompañamiento técnico. Se sugiere revisar las normativas que limitan la toma de decisiones locales y generar mecanismos de apoyo contextualizado.

8. Establecer redes de colaboración.

La innovación se fortalece cuando se construyen vínculos con otras escuelas, organizaciones y actores comunitarios. Se recomienda fomentar redes territoriales, compartir experiencias y generar espacios de intercambio.

9. Evaluar para mejorar.

La autoevaluación institucional debe ser parte de la cultura escolar. Se propone diseñar sistemas de seguimiento participativos,

utilizar los datos para la toma de decisiones y promover la mejora continua.

10. Diseñar políticas públicas sensibles al contexto. Las políticas educativas deben reconocer la diversidad de realidades escolares. Se recomienda promover marcos flexibles, apoyar la innovación desde lo local y garantizar condiciones mínimas para que todas las escuelas puedan avanzar.

En conclusión, la innovación en la administración escolar no es un destino, sino un camino que se construye día a día, con compromiso, con sensibilidad y con visión. Las escuelas tienen el potencial de transformar realidades, pero necesitan gestores capaces de liderar con humanidad y con inteligencia. El futuro de la educación depende, en gran parte, de cómo se gestiona el presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bolívar, A. (2019). Liderazgo educativo: Una revisión del estado de la cuestión. *Revista de Educación*, 384, 11–38.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for Inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Centre for Studies on Inclusive Education.
- Cuban, L. (2001). *Oversold and underused: Computers in the classroom*. Harvard University Press.
- Epstein, J. L. (2001). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16–20.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press.
- Hart, R. A. (1992). *Children's participation: From tokenism to citizenship*. UNICEF Innocenti Research Centre.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Murillo, F. J. (2006). La descentralización educativa en América Latina: Un análisis crítico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 1–18.
- Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education* (2nd ed.). Teachers College Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Open University Press.
- Tenti Fanfani, E. (2007). *El oficio de enseñar: Vocación, trabajo y profesión en el sistema educativo argentino*. Siglo XXI Editores.

Dirección Nacional de Educación. (1940). *Memoria de labores del Ministerio de Educación Pública*. Gobierno de El Salvador.

Gobierno de El Salvador. (2023). *Ley Nacer con Cariño y Plan Crecer Juntos: Fundamentos y artículos con el sistema educativo*. San Salvador.

Guzmán, M. (1992). *Educación y poder en El Salvador: 1900-1944*. Editorial Universitaria.

Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia de El Salvador, promulgada mediante Decreto Legislativo N° 431 en junio de 2022.

Menjívar, R. (2005) *Historia de la educación en El Salvador*. UCA Editores.

Ministerio de Educación de El Salvador. (1995). *Plan Decenal de Educación 1995 – 2005*. San Salvador: MINED.

Ministerio de Educación de El Salvador. (2004). *Política Educativa 2021: Educación con calidad, equidad y pertinacia*. San Salvador: MINED.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020 – 2024*. San Salvador: MINEDUCYT.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2022). *Informe de avances del Plan Crecer Juntos en educación*. San Salvador: MINEDUCYT.

1. Fullan, M. (2002). *The Change Leader* Portada del artículo publicado en *Educational Leadership*, volumen 59, número 8.

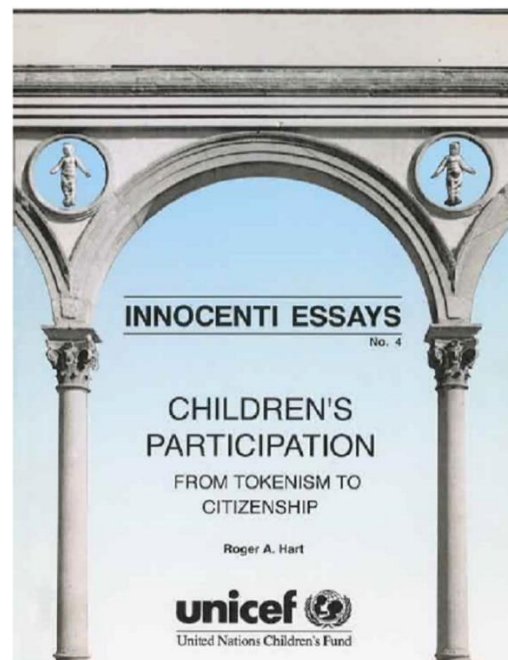
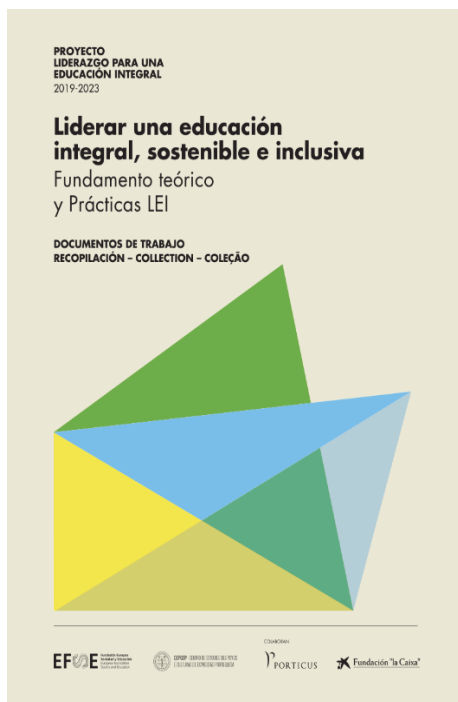
2. Cuban, L. (2001). *Oversold and Underused: Computers in the Classroom* Portada del libro editado por Harvard University Press.

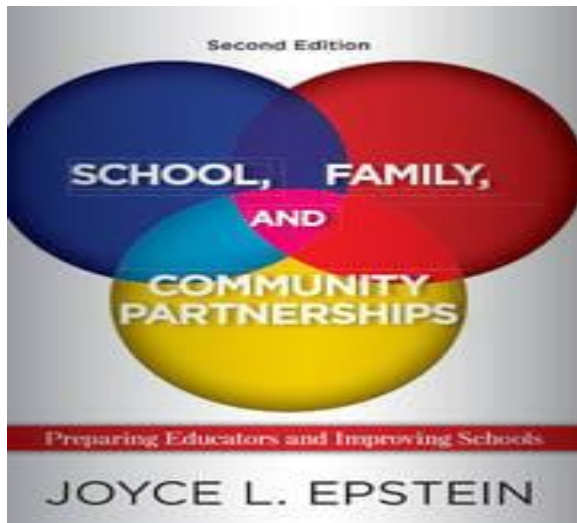
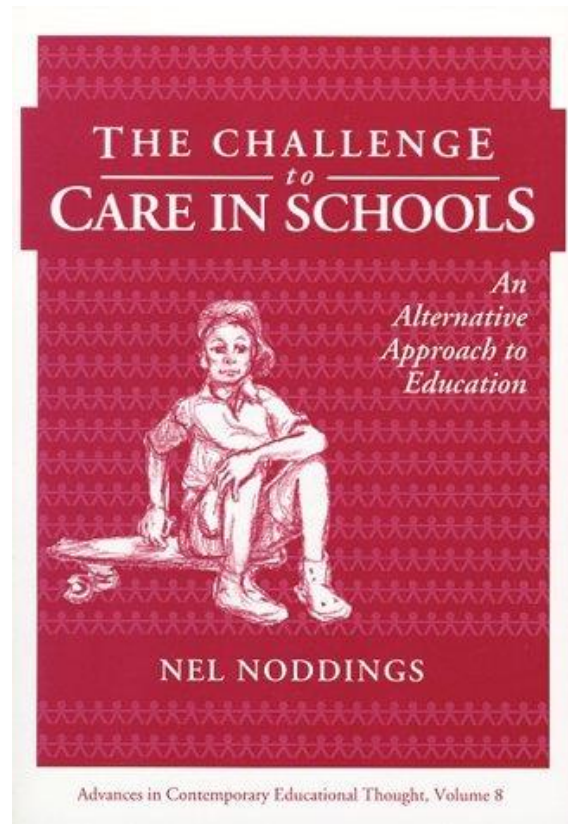
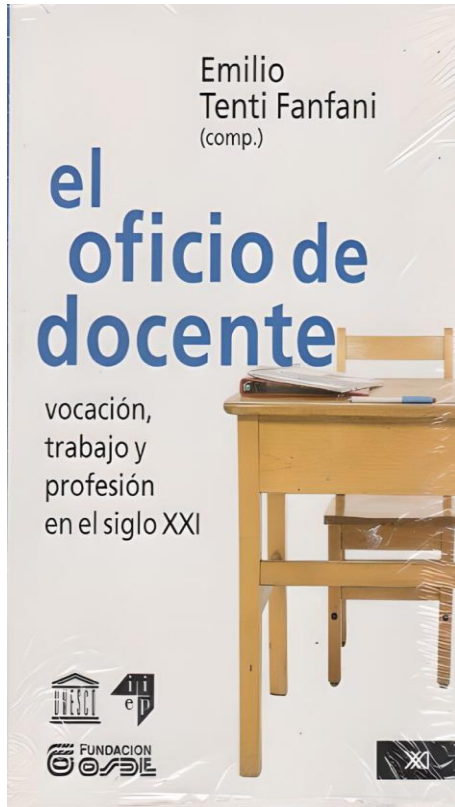
3. Booth, T. & Ainscow, M. (2011). *Index for Inclusion* Portada de la tercera edición del manual para el desarrollo de la inclusión escolar.

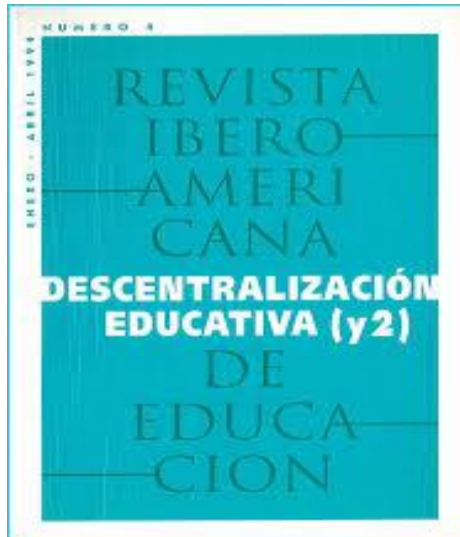
4. Noddings, N. (2005). *The Challenge to Care in Schools* Portada del libro que aborda el enfoque del cuidado en la educación.

ANEXOS

Se incluyen las portadas de revistas académicas donde se han consultado artículos clave para el análisis:







Páginas Web Consultadas

1. Centro de Estudios sobre Inclusión Educativa (CSIE) Sitio oficial del Index for Inclusion:

<https://www.csie.org.uk>

2. Harvard University Press Ficha bibliográfica del libro de Larry Cuban:

<https://www.hup.harvard.edu>

3. Ministerio de Educación de España Repositorio de la Revista de Educación:

<https://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion>

4. ASCD – Educational Leadership Artículos de liderazgo educativo: <https://www.ascd.org/el>