



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

Título de propuesta

Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional.

Estudiantes:

María José Mena Zurita

Mónica Marlene Luguaña Andrango

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Febrero 2023

Resumen

La aplicación de la docencia debe enfocar su acción al aporte en la construcción de beneficios dirigidos al contexto y a la comunidad educativa en general. A tal efecto, esta investigación tiene como objetivos conocer los aspectos que debe abarcar un acompañamiento docente apropiado y efectivo, describir las estrategias y perspectivas del liderazgo transformacional que deben ser aplicadas en el desarrollo de un plan de acompañamiento docente en la institución educativa y proponer un plan de acompañamiento docente desde el liderazgo transformacional. La investigación se desarrolló mediante la ruta mixta, a través de dos momentos enfocada al aporte del momento cuantitativo con el método hipotético deductivo con una población de 20 representantes de la comunidad educativa, mediante una encuesta ,con un cuestionario de 21 preguntas, por su parte el momento cualitativo con el método hermenéutico con 8 preguntas mediante la técnica de la entrevista a 2 directivos y 4 docentes, los resultados evidencian que en el momento cuantitativo en la variable de acompañamiento docente, existe comunicación oportuna entre compañeros y en la variable de liderazgo transformacional se puede destacar que el personal docente necesita se facilite actualización por parte de la institución educativa, por su parte el momento cualitativo, se puede destacar en una de sus categorías la falta de capacitación institucional además, se destaca el acceso a la tecnología y sus medios digitales, en base a los resultados obtenidos se realiza el diseño de la propuesta con el fin de subsanar las debilidades encontradas.

Palabras Claves: Acompañamiento docente, liderazgo transformacional, apoyo pedagógico

Abstract

Summary

The application of teaching must focus its action on contributing to the construction of benefits directed to the context and the educational community in general. To this end, this research has the objectives of knowing the aspects that an appropriate and effective teacher accompaniment should cover, describing the strategies and perspectives of transformational leadership that must be applied in the development of a teacher support plan in the educational institution and proposing a teacher accompaniment plan from transformational leadership. The research was demonstrated through the mixed route, through two moments focused on the contribution of the quantitative moment with the hypothetical deductive method with a population of 20 representatives of the educational community, through a survey, with a questionnaire of 21 questions. On the other hand, the qualitative moment with the hermeneutic method with 8 questions through the interview technique with 2 authorities and 4 teachers, the results show that in the quantitative moment in the variable of teacher support, there is timely communication between peers and in the variable of transformational leadership. It can be highlighted that the teaching staff needs to facilitate updating by the educational institution, furthermore moreover, the qualitative moment, it can be highlighted in one of its categories the lack of institutional training. In addition, access to technology is highlighted and digital means, based on the results obtained, the design of the proposal is made in order to correct the weaknesses found.

Keywords: Teacher accompaniment, transformational leadership, pedagogical support

Introducción

Tema: Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional.

Durante la historia evolutiva de la educación, los docentes se han adaptado a los cambios que ha conllevado consigo este desarrollo, posicionándolos en diferentes roles y actividades. Se puede decir que la actuación de los docentes va más allá de su aula, es así, que también está presente en todos los espacios institucionales, en donde se pone en evidencia sus experiencias, creencias y saberes prácticos o teóricos, que a su vez permite que los estudiantes comprendan su entorno, en base a construcciones individuales y sociales (Villalpando, Estrada y Álvarez, 2020).

Según el Ministerio de Educación Ecuatoriano 2016, en lo referente al desempeño docente propone que: “un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país”, es decir, que la aplicación de la docencia debe estar enfocada al aporte de la construcción de un contexto en conjunto entre estudiantes, docentes y la unidad educativa en beneficio de la sociedad.

Por esa razón, es importante que los docentes tengan una formación acorde a las necesidades de la sociedad actual y se encaminen a las directrices de organismos superiores. En el Currículo de los Niveles de Educación Obligatoria propuesto por el Ministerio de Educación (2016), se evidencia un estudio a nivel global en cuanto a metodologías, prácticas exitosas de aula entre otros aspectos; que buscan el avance de la ciencia, intereses y necesidades del país mediante un currículo más flexible y abierto que se adapte mejor a los estudiantes. Por consiguiente, determinan la revisión del perfil de salida del bachiller ecuatoriano, que está relacionado con los objetivos educativos desde el primer subnivel propuesto.

Es así como los docentes mediante la aplicación del currículo, con la política autónoma de la Unidad Educativa busca asegurar el manejo adecuado de los ritmos de aprendizaje con el fin de garantizar una atención oportuna referente a la diversidad del aula y acorde con los requerimientos del marco legal. Sin embargo, para que el docente pueda aplicar de manera exitosa las directrices y políticas propuestas por el Ministerio de Educación, es imprescindible contar con un acompañamiento por parte de la unidad educativa en donde se está aplicando dichas directrices (Ministerio de Educación, 2016).

Es importante considerar que un modelo educativo debe garantizar un acompañamiento de calidad que sea permanente para los docentes, tomando en cuenta los requerimientos del estudiante, su desarrollo individual, social, económico y cultural; que a su vez produzca beneficios de transformación en varios ámbitos dentro de la institución, como: su concepto pedagógico, administración en incluso visión, dando paso a nuevas ideas que permitan la ejecución de una dinámica de calidad (Zorrilla, Armas y Sono 2021).

Por consiguiente, se evidencia la importancia de un acompañamiento docente eficiente que aporte al objetivo institucional, según MINEDU (2017) refiere lo siguiente:

Las estrategias de acompañamiento pedagógico son efectivas, siempre cuando el docente elabore estrategias para mejorar su trabajo, estas pautas no parten de la realidad hipotética, sino que se generan como un punto de inicio del trabajo en aula. En este sentido, la visita o acompañamiento del desarrollo docente en el currículo de aprendizaje es fundamental, permitiendo diagnosticar, reflexionar y analizar, tomando decisiones para mejorar y revertir qué dificultades o desconocimiento y se refuerza el potencial de logro por descubrir (citado en Aburto y Vizcarra, 2022).

Es decir, que se debe tomar en cuenta el proceso que conlleva el quehacer educativo del docente, generando un soporte que motive al docente al desarrollo de estrategias que mejoren su labor dentro del aula y a su vez contribuyan al desarrollo de un proceso pedagógico eficiente en donde se identifique los aspectos por mejorar en todos los ámbitos.

Por lo tanto, siendo una necesidad la motivación del docente en su ejercicio diario y aplicación de directrices mediante un acompañamiento efectivo, el liderazgo transformacional sirve como una alternativa para el cumplimiento de este objetivo. Martínez (2013) refiere que el liderazgo transformacional afianza el compromiso de los docentes en lo referente a sus obligaciones dentro de la institución, promoviendo el desarrollo profesional, y a su vez facilita la gestión del director en beneficio de la escuela, encaminándola a alcanzar el objetivo organizacional de manera conjunta (citado en Sardon, 2017).

Es así, que según Tirado y Heredia (2022) manifiestan lo siguiente:

El liderazgo transformacional de las instituciones educativas es importante porque permite el cumplimiento adecuado de las actividades asignadas en la gestión educativa de la escuela, así como en la función de los colaboradores; además el liderazgo transformacional se conforma por cuatro dimensiones que son influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual (p. 250).

Es decir, que este tipo de liderazgo permite que los colaboradores desarrollen un estado de compromiso en beneficio de la organización, desarrollando un sentido de responsabilidad conjunta que permite llegar a un objetivo determinado, por lo que, el rol del líder es fundamental en su aplicación.

Cabe destacar que, en una investigación realizada con respecto a la planeación y estrategias didácticas del desempeño docente, se toma como idea central al liderazgo transformacional y su influencia para la mejora del desempeño docente de forma significativa en una institución educativa, esto en beneficio de su gestión y sobre todo para mejorar la calidad en beneficio de la sociedad, es así que, según Santamaría, Chávarry y Chanduví (2016) quienes realizaron el estudio antes mencionado, refieren que “El Programa de Liderazgo Transformacional, según la teoría Cognitiva y humanista para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa de Pacora –Lambayeque, influyó significativamente en el desempeño docente con un nivel de significancia del 95%”, es decir, que el desempeño docente puede mejorar de manera significativa mediante la aplicación de un modelo de liderazgo transformacional que aporte en los diferentes ámbitos dentro del ambiente educativo.

Por otra parte, en otro estudio realizado en el Centro Santa María en República Dominicana enfocado en el liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en el año 2020, se realizó una encuesta en la que se evidencio que el 92% de los encuestados piensan que el liderazgo transformacional motiva al equipo de trabajo y promueve la participación además cabe señalar que el 100% menciona que la aplicación del liderazgo transformacional favorece la mejora de los aprendizajes. En base a estos datos, podemos decir que este tipo de liderazgo impacta de manera positiva en la gestión educativa y por ende en sus colaboradores (Batista, López y Días, 2021).

Debido a la importancia del acompañamiento docente en la gestión educativa y del evidente impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los colaboradores, en la presente investigación se busca la consecución de una cultura organizacional sana y ligada a los objetivos institucionales, con una visión participativa comprometida, en donde el líder propicie un

ambiente positivo mediante un plan de acompañamiento docente desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

Por consiguiente se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué aspectos debe abarcar un acompañamiento docente apropiado y efectivo?
- ¿Cuáles son las estrategias y perspectivas del liderazgo transformacional que se aplican en el desarrollo de un plan de acompañamiento en la institución en beneficio de la comunidad educativa?
- ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional en la institución?

En base a las preguntas planteadas, se desarrollan a continuación los objetivos de la investigación que permitirán resolver dichas interrogantes:

- Conocer los aspectos que debe abarcar un acompañamiento docente apropiado y efectivo.
- Describir las estrategias y perspectivas del liderazgo transformacional que deben ser aplicadas en el desarrollo de un plan de acompañamiento docente en la institución educativa
- Proponer un plan de acompañamiento docente desde el liderazgo transformacional.

Podemos decir, que en base a estos objetivos se busca el desarrollo de un proceso que esté ligado a las necesidades y realidad educativa de los docentes que laboran en la unidad educativa, con la finalidad de crear en la institución un sistema de apoyo hacia el docente, que además vaya de la mano con estrategias de liderazgo transformacional que fomenten el compromiso y autonomía de estos, en el aspecto educativo y personal.

Es así, que la presente investigación es de vital importancia para la unidad educativa dentro del aspecto metodológico y administrativo. El enfoque que tendrá esta investigación es mixto con

predominancia en la ruta cualitativa, cuyo objetivo es la obtención de información desde una visión más amplia del contexto educativo de la institución y los aspectos metodológicos y administrativos que se desarrollan en la misma.

Por ende, la relevancia de esta investigación se refleja en el quehacer diario de los docentes, dotándolos de herramientas de apoyo, que, mediante un proceso de acompañamiento adecuado pueden aportar a la mejora en la gestión institucional. Si bien es cierto, existen varios modelos de acompañamiento docente ya establecidos en instituciones educativas, sin embargo, al combinarlo con la perspectiva del liderazgo transformacional, se genera un aporte más amplio, no solo comprendido en aspectos educativos sino también de crecimiento personal y compromiso en los docentes, en conjunto con la gestión de un líder que ponga en práctica este enfoque.

Marco Teórico

Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional.

Plan de Acompañamiento

El acompañamiento docente provee el soporte necesario a los profesores para realizar de manera eficiente las tareas pedagógicas. Debido a su característica procedimental y sistemática, permite realizar un seguimiento para valorar de forma cooperativa las mejoras en su desempeño, eventualidades y dificultades o cambios curriculares que puedan presentarse en la labor diaria docente, así como innovaciones didácticas que se consideren pertinentes (Santos y Armas, 2020).

Por otro lado, el acompañamiento docente debe referirse como un accionar que se desarrolla mediante supervisión educativa, en donde se busca ir de la mano con los colaboradores educativos mediante el desarrollo de un diálogo horizontal, en donde se desarrolló de manera permanente un ambiente de confianza, con el objetivo de que, de manera colaborativa se puedan

solucionar los desafíos profesionales y pedagógicos de relevancia. Además de conformarse como un sistema de formación mediador, cuya base es el soporte, con el fin de alcanzar un crecimiento del docente en el ámbito laboral y personal, llegando a una meta de manera conjunta (Leiva y Vásquez, 2019)

Según Genovez y Maguiña (2022), refiere que “el acompañamiento pedagógico es una técnica del quehacer educativo a largo plazo, centrada en las necesidades metodológicas del profesorado en la planificación curricular, aplicación metodológica, ambiente y acompañamiento favorable en el aula, sistema de evaluación integral, etc. ” (p. 913). Es decir, que este proceso contribuye a un seguimiento permanente que apoya a los docentes en el direccionamiento correspondiente a sus funciones y actividades diarias.

Según los autores Casamajor et al., 2017, citado desde Genovez y Maguiña (2022) definen al acompañamiento docente

El monitoreo del desempeño educativo real a través de las actividades del docente, uso de tecnología y estrategia. El autor mencionó que el acompañamiento docente es parte del continuo seguimiento, y su objetivo es mejorar la calidad del profesional en el aula y así que sea mucho más fácil desarrollar la capacidad docente (democratizar el aula, creación de un ambiente favorable para lograr el aprendizaje y convivir en un contexto diverso; permanente evaluación y uso de los productos para lograr una retroalimentación referencial (p. 917).

Es así como, el objetivo principal del acompañamiento docente es realizar un proceso de soporte en donde se evidencie la mejora del profesor en todos los ámbitos pedagógicos y actividades derivadas de esta, convirtiéndose en una estrategia de apoyo técnico y emocional para mejorar el

proceso en las actividades realizadas por los profesores, permitiendo el desarrollo de habilidades mediante y dialogó y autorreflexión de sus prácticas pedagógicas (Leiva y Vásquez, 2019).

Características del acompañamiento docente

El punto de partida de trabajo de los docentes es en el aula, siendo fundamental el desarrollo de estrategias que mejoren su labor y por consiguiente que el acompañamiento docente pueda funcionar de manera efectiva; en este caso, el currículo debe ser una base para que el docente reflexione, analice y permita tomar decisiones que mejoren o reviertan situaciones presentadas (Santos y Armas, 2020).

Según Balarín y Escudero (2019), en un estudio realizado para la UNESCO en donde se palpa la realidad latinoamericana, propone que un plan de acompañamiento debe estar direccionado por los siguientes enfoques:

- **Reflexivo crítico:** Refiere que el docente identifique desde su realidad contextual las habilidades y saberes de manera crítica de forma que sean puestos en práctica, por otro lado, afianza su identidad profesional mediante la autorreflexión y la revisión de sus estrategias de enseñanza.
- **Inclusivo:** Comprende la reducción de barreras en la participación y educación, con el objetivo de obtener resultados en base a las necesidades de todos; lo que implica una revisión y cambio en los ámbitos filosóficos y organizacionales de la institución con ayuda del docente.
- **Intercultural crítico:** Esta basado en la comunicación entre las etnias y culturas del contexto que lo rodea por otra parte en el ámbito pedagógico busca desarrollar condiciones equitativas en donde ser y convivir sean para todos (p.27).

Por otro lado, es importante diferenciar los puntos antes descritos con el enfoque general al que debe estar encaminado un proceso de acompañamiento al docente, según Leiva y Vásquez (2019), mencionan que el enfoque del acompañamiento docente debe estar centrado en un aprendizaje colaborativo y continuo, el mentor que se encarga del proceso debe ser una guía en conocimientos y experiencias, en donde prime la comunicación y la relación entre mentor - docente este basada en la confianza y la empatía.

Modelos de acompañamiento docente

En lo referente a modelos de acompañamiento docente Vonk (1994), propone los siguientes:

- **Modelo nada o húndete:** Elimina la interacción entre colaboradores, en donde se convierte el desempeño del docente en una responsabilidad individual y por ende su integración al grupo de trabajo.
- **Modelo de compañerismo:** Comprende la interacción con algún colaborador, sin embargo, este acompañamiento es de manera informal y no estructurada, en donde el nuevo integrante pide apoyo por su cuenta para conocer aspectos internos la organización.
- **Modelo de adquisición de competencias necesarias:** Refiere que los docentes deben contar con competencias y destrezas específicas para tener un desempeño eficiente. Desarrolla una jerarquía, en donde un docente experimentado es quien guía al nuevo integrante para que adquiera las competencias básicas para su desempeño.
- **Modelo formalizado de mentor – protegido:** Se establece un docente entrenado que proporcione guía en cuestión de autonomía y autodirección en donde se comprende tres

dimensiones básicas: personal, saberes, destrezas y pedagogía (citado de San Martín et al, 2021).

Por otro lado, Leiva y Vásquez (2019) realizan un análisis de varios autores que proponen modelos educativos de acompañamiento docente, los cuales están resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Modelos Educativos de Acompañamiento Docente

Modelo	Descripción
Modelo de Intervención	Se basa en la visión del acompañante, en donde el eje central está centrado en la supervisión y gestión educativa. El rol del acompañante es de palpar e interpretar la realidad del docente, contribuyendo como un experto en el área pedagógica. En base a esto, se establece una relación en donde el acompañante orienta a la identificación de problemáticas con el docente, para de esta manera determinar procedimientos pedagógicos que solventen de manera eficiente el problema.
Modelo de Facilitación	Toma en consideración la visión del docente quien recibe el acompañamiento, la reflexión se convierte en la herramienta principal, en donde, el mentor propicia la autorreflexión del docente y lo dota de recursos para que este mejore sus prácticas pedagógicas de manera autónoma.
Modelo de Colaboración	Este modelo tiene como base la interdependencia entre el mentor y el docente, en donde, mediante el trabajo conjunto se llega a un consenso y en el cual se comparte la responsabilidad de cualquier acción tomada, existe una condición de igualdad y no de jerarquía.

Fuente: (Nieto, 2001, Segovia 2010 & Vezub y Allaud, 2012, citado en Leiva y Vásquez, 2019)

Importancia del acompañamiento docente

La educación debe estar a la vanguardia de las necesidades y exigencias del contexto actual, que a su vez busca garantizar la calidad educativa que forme personas con varias competencias, se adapten a los cambios sobre todo puedan resolver problemáticas que se presenten en su entorno laboral, por lo que es indispensable apoyar de manera permanente al docente en base a las necesidades educativas.

Según Vega y Vásquez (2021), en cuanto a una revisión teórica sobre el acompañamiento docente en relación con su desempeño manifiestan lo siguiente:

Este proceso permite tener directivos comprometidos y competentes con la formación de los estudiantes, que ya no temen más al elemento administrativo, pero también son fortaleza para el elemento pedagógico; asimismo, es fundamental que los docentes tengan la predisposición que contribuya con la identificación de sus deficiencias comprobadas, que pida sugerencias por mejorar, asumiendo por tanto que la calidad del servicio educativo depende del compromiso de ambos actores educativos (p.6).

Además, que promueve lo antes mencionado, permite que los docentes desarrollen una identidad profesional que les permita desarrollar una correcta práctica pedagógica y por ende se cumpla con las necesidades de la realidad educativa, teniendo en cuenta que este proceso está estrechamente ligado con los índices de desempeño en sus labores.

Por otro lado, según Zeballos (2020) al ser uno de los objetivos principales el apoyo conjunto entre personas en un entorno determinado, es indispensable que sobresalga el rol que desempeña el mentor como guía y proveedor de aprendizajes en un contexto determinado como el digital.

Por lo tanto, podemos decir que este rol, permite crear ambientes de aprendizaje óptimos para

desarrollar el aprendizaje significativo y determinar la importancia de acompañar a los docentes en el área pedagógica, dando como resultado según Zeballos (2020) las siguientes mejoras:

- Mejora en la práctica pedagógica
- Aumenta la motivación y autonomía de los docentes
- Favorece el aprendizaje autodirigido
- Enfatiza el uso pedagógico de las tecnologías.

Es decir, que gracias al acompañamiento docente podemos obtener resultados favorables no solo en su desempeño, sino también en otras áreas que también son importantes para obtener resultados y objetivos apegados a las necesidades de una institución y de la sociedad en general.

Liderazgo

El liderazgo es una función muy importante dentro de un centro educativo pues ayuda a la transformación de la calidad educativa, según estándares de calidad para la mejora de la educación, según el tipo de liderazgo se promueve el trabajo en equipo en beneficio de la comunidad educativa.

Los estilos de liderazgo se hacen evidentes en las relaciones con el grupo que lidera, es así como la importancia del líder influye en la mejora de una Institución educativa.

Según Maya, Zavala y Argüelles (2019), en cuanto al liderazgo en la escuela manifiestan lo siguiente:

Ejercer liderazgo es un gran reto para el director de escuelas. Es una gestión de responsabilidad que busca la transformación de la institución en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución y el sistema educativo en general.

En base a los estilos de liderazgo se puede destacar el liderazgo transformacional para mejorar resultados en la calidad educativa.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional promueve o inspira al cambio ,busca el desarrollo personal y profesional así como la innovación y mejora continua .El líder con una perspectiva axiológica o enfocado en los valores y su utilidad práctica, así como tomando la ontológica para buscar un significado en la naturaleza humana , analizando lo real y verdadero ,para mediante esta base proyectar la práctica docente en una Institución educativa , buscando formar ciudadanos integrales y éticos consientes y comprometidos con la realidad social de la comunidad educativa ,es importante el valor del liderazgo transformacional que promueve activamente un progreso para alcanzar un propósitos de cambio ,conduciendo al bienestar personal así como organizacional , es decir la educación humanizada .Según Rojas et al., (2020):

Liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, donde se convierte el liderazgo en una continua evolución donde el líder induce al desarrollo constante de quienes participan activamente para alcanzar metas y objetivos de cambios que conlleven a mejorar a la organización y por ende al personal que allí labora .(p. 239).

La importancia del liderazgo transformacional, su relación de influencia en una institución educativa como una comunidad de seres humanos que necesitan un liderazgo trasformador, debe ser considerado para realizar mejoras con motivación e innovar al proceso de enseñanza aprendizaje.

Inspiración al cambio

El líder transformacional entre otras cualidades debe inspirar al cambio como lo dice, Segarra, O., (2018).

L.I.D.E.R. significa Localizar, Inspirar, Desarrollar, Ejecutar y ser Referente. Cinco columnas o pilares de un liderazgo facilitador y transformador, que se apoya en la adecuada combinación de *hard* (rigor, disciplina, medición...) y *soft* (ilusión, pasión...) y, sobre todo, en el potencial infinito de las personas, que es lo único que consigue resultados extraordinarios.

Una de las capacidades del líder es Ser capaz de comunicar su propósito o proyecto, para ser conocido o captado por el grupo de personas que lo acompañan, que mediante una visión en conjunto se consiga con participación o involucramiento, para contribuir y comprometerse a ser parte del proyecto.

La inspiración es más que la motivación, la inspiración es algo interior que le impulsa a conseguir un propósito es algo personal, “Un líder debe conseguir que la actitud de las personas de un colectivo, ante el propósito o proyecto que hemos definido, sea lo más positiva posible” (Segarra, O., 2018).

La forma de comunicación del líder debe inspirar a que las personas se comprometan con el proyecto propuesto que lo hagan personal, creando e inspirando al cambio sea de actitud.

La inspiración es igual a la actitud más la movilización que es igual a la urgencia más ilusión por confianza como lo dice Segarra, O., (2018).

Mediante la urgencia se moviliza se vencer la pereza o desmotivación para llegar a la ilusión y romper la rutina y la negatividad, de esta forma la inspiración al cambio se pone en práctica creando acción en la ejecución de un propósito o visión con el involucramiento de un equipo para conseguir un cambio de beneficio colectivo.

Innovación

La innovación es renovación actualizada y aplicada a nuevos procesos o técnicas, por ideas que ayudan al éxito, por medio de la creación de un nuevo valor a una práctica o modelo establecido.

El mundo globalizado está en constante cambio como una dinámica en las actuales organizaciones que tienen el reto de crear estrategias, para empoderar a los miembros de un equipo en beneficio de la institución de la cual son parte y creen beneficios e incrementen la producción en beneficio social.

Para la innovación es importante el aprendizaje como proceso fundamental del talento humano así como el trabajo colaborativo, el aprender a aprender para satisfacer necesidades y desarrollar competencias para el desarrollo social, es importante la planificación de acuerdo a las necesidades para esto el aprendizaje permite el desarrollo ,así como la adaptación al cambio y mejoras continuas que se ponen en práctica de forma dinámica en la innovación aplicada ,es básico el aprendizaje horizontal es decir todos aprenden de todos ,“cuando se da la oportunidad a los colaboradores de involucrarse en buscar alternativas de soluciones a problemas detectados, se genera mayor compromiso y pertinencia con la organización, y le permite alcanzar niveles más altos de innovación.”(Colina y Albites ,2020).

La innovación implica cambios trascendentales evita el fracaso de las organizaciones, es un impacto en el talento humano, pensamiento creativo y reflexivo así como gestiona el conocimiento.

Para la Innovación son importantes las acciones dentro de una organización, el conocimiento en la innovación está en constante movimiento y promueve procesos de innovación así como de aprendizaje continuo en el talento humano de una organización esto en beneficio del cambio como mejora continua en un mundo globalizado que desarrolla destrezas, habilidades y competencias enfocadas por una visión en una innovación creativa que selecciona el talento humano para desarrollar estilos de aprendizaje y formas de comportamiento motivantes y aplicables.

Desarrollo personal y profesional

El desarrollo personal y profesional del docente es importante pues su trabajo o profesión se desarrolla con seres humanos por lo que debe cuidar su integridad personal y profesional.

Baquero y Cárdenas (2019).afirma lo siguiente:

La docencia es una labor comprometida con el conocimiento, pues transforma la sociedad a través del desarrollo del ser; por tanto, es necesaria la formación docente encaminada hacia el desarrollo de saberes para la transformación, sin ser reducida a ejecuciones técnicas o pedagógicas. (p.421)

El desarrollo de competencias se puede perfeccionar para mejorar y aumentar atributos personales o individuales del docente, para esto desde el Ministerio de Educación , “los docentes podrán crear su propio plan personal formativo aportando a la mejora de su perfil profesional” (MINIEDUC),para esto se han desarrollado cursos de capacitación o formación docente que mejoran la calidad pedagógica de los docentes fiscales ,en cuanto a los docente particulares en

ocasiones son capacitados por la institución de la que son parte, pero en general docente fiscales o particulares buscan su actualización constante, lo que es valorado en su currículum docente y debe ser considerado como un aporte a su interés en el desarrollo personal y profesional pues los docente invierten su tiempo y recursos en capacitaciones .

El desarrollo docente no es solamente compartir conocimientos y destrezas sino que se debe considerarse los valores que transmite así como sus capacidades, destreza, habilidades y sus actitudes, elementos indispensables en un desarrollo personal y profesional. “La educación es el campo para potenciar capacidades, habilidades, sin embargo, para estos paradigmas de crecimiento, esta es vista como elemento utilitario fundamental para generar mayor productividad disfrazado en el desarrollo integral del individuo-trabajador que adquiere competencias.”

(Baquero y Cárdenas, 2019, p. 424)

Los docentes son profesionales de la educación que influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje como individuo en una sociedad cuyas acciones, conocimientos, habilidades y destrezas aportan en beneficio del crecimiento social de una nación. “En ambos, la relación individuo y sociedad se enmarca en establecer acciones que desarrollen conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio del crecimiento económico viendo al ser como un medio y no como un fin.” (Baquero y Cárdenas, 2019, p. 424).

El desarrollo personal y profesional es valorado en toda profesión y en la docencia no puede ser una excepción más aún porque su profesión se centra en desarrollar al ser humano mediante la enseñanza aprendizaje.

Existen ciertas habilidades que se deben trabajar desde la transversalidad como “aptitudes relacionadas con la inteligencia emocional, las relaciones sociales y el trabajo en equipo “(Baquero y Cárdenas, 2019, p. 424) , estas habilidades que se ven en la mayoría de profesiones , que valoran

al ser humano con sus habilidades sociales indispensables para integrarse en el trabajo en equipo , se deben trabajar y valorar conjuntamente con los conocimientos, habilidades ,destrezas o competencias visibles en un profesional.

La formación profesional continua y permanente en un docente es una necesidad social para mejorar la calidad educativa, para lo cual deben y existen políticas públicas de formación permanente, para lo cual el gobierno a través del Ministerio de Educación mejora las practica educativa con la formación docente entre otras actividades necesarias, “En las últimas décadas la formación de los docentes, tanto inicial (FDI) como continua (FDC), adquirió una importancia crucial para la mejora de los sistemas educativos.”(Alliaud, A. ,2018)

La calidad educativa por medio del desarrollo profesional docente mejora el rendimiento pues el docente tiene facilidad para tomar decisiones por medio de la experiencia o los conocimientos adquiridos y mucho mejor si son actualizados, los que pueden ser por medio de capacitaciones considerando herramientas digitales actualizadas en las TICS, mejorando de esta forma la calidad educativa por el desarrollo profesional docente.

La política pública en el Ecuador utiliza para mejora de la educación, plataformas para capacitación docente además de cursos presenciales en talleres, seminarios, siendo evaluados y registrados para valorar los resultados por observaciones áulicas, que es una forma de analizar habilidades aprendidas y transmitidas en el proceso de enseñanza aprendizaje ,para tomar acciones que transformen el proceso educativo dando ,valor al ser humano en el oficio de educador ,los docentes nuevos y experimentados fusionan sus experiencias tanto de conocimientos como de la practica educativa ,para mediante el intercambio de experiencias puedan mejorar ejercitando su pensamiento y trabajo reflexivo ,en beneficio del proceso de

enseñanza aprendizaje , en la práctica profesional docente con los estudiantes y en beneficio social.

Mejora continua

La evaluación del desempeño docente mediante instrumentos de evaluación a la planeación pedagógica docente, permite valorar la práctica pedagógica para de esta forma mejorar la calidad educativa y con esta parte de la gestión curricular medir y priorizar resultados o necesidades en una institución educativa.

El líder educativo como rector o director de una mejora en una institución educativa debe considerar una planificación eficiente de evaluación docente , con libertad pero con responsabilidad ,respetando la dignidad humana del docente , para generar un liderazgo positivo con principios y con valores que causen seguridad y confianza en el docente motivándolo a superarse por el bien común y personal ,sin temor a la evaluación considerándola parte de un proceso de mejora mas no de retaliación profesional , menoscabando su dignidad a superarse en mejora del proceso de enseñanza aprendizaje , “correlacionando las 8 variables comportamentales de la evaluación docente: planeación pedagógica, estrategias de enseñanza y aprendizaje, desarrollo metodológico, evaluación del aprendizaje, implementación de créditos académicos, espacios de convivencia, dominio del conocimiento y habilidades comunicativas” . (Hernández, Rojas, y Gallo, 2019, p. 79).

Por lo mencionado la evaluación docente aporta a la calidad educativa mediante protocolos o instrumentos para mediante la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación mejorar los programas académicos, y mediante el planteamiento de indicadores facilitar la medición del desempeño docente ,según niveles, para mejorar el desempeño y ajustar mejoras mediante

planes, que según el diagnóstico puedan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje , en beneficio de la educación y sus procesos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la forma que la imparten los docentes.

Metodología

La metodología de la presente investigación donde se pretende orientar sobre un “Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional” se realizará en dos momentos, un momento cualitativo y un momento cuantitativo, siendo el enfoque predominante el cualitativo.

El propósito de esta investigación es conocer la perspectiva del personal docente y administrativo sobre las prácticas de apoyo y seguimiento pedagógico desde el liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Gregoire Girard. Se desarrollará en base al diseño mixto exploratorio secuencial en dos etapas. Ciertamente, el ámbito educativo contiene varios fenómenos de naturaleza compleja que suponen una realidad subjetiva y otra objetiva, cuyo estudio requiere capturar ambas realidades coexistentes para lo cual el enfoque mixto es fundamental (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

Momento cualitativo.

Se plantea la ejecución secuencial del estudio cuya primera etapa cualitativa consta de entrevistas al personal docente y administrativo, a partir de estas indagaciones se formularán las prácticas antes mencionadas para el planteamiento de preguntas cerradas. Estas serán parte de la segunda etapa para conocer la frecuencia con la que se aplican las prácticas de apoyo y seguimiento pedagógico. Como menciona Creswell, 2013, “se requiere explorar el planteamiento

con un grupo de participantes en su contexto para expandir el entendimiento del problema” (pág. 547).

La ejecución secuencial permite la recolección de datos desde el enfoque cualitativo que permite explorar distintos niveles del problema, es decir, abre la posibilidad de inferir desde nuestras indagaciones las dificultades de cada nivel para lo cual los informantes claves fueron 2 directivos y 4 docentes

Momento cuantitativo.

Seguidamente, el enfoque cuantitativo permite obtener una mayor perspectiva del fenómeno y de cada dificultad encontrada en la anterior etapa (Todd et al., 2004).

Este planteamiento permite definir este estudio como de tipo exploratorio, que como mencionan Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 “implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (pág. 551).

Además, es de tipo derivativa puesto que la base de la recolección y el análisis de los datos cuantitativos son los resultados cualitativos (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

En cuanto a la recolección de datos cuantitativos se desarrolló un cuestionario con preguntas cerradas cuyas respuestas de opción múltiple buscaban determinar la frecuencia en la que se aplica las prácticas antes mencionadas. Este método permitió recolectar resultados numéricos y estandarizados.

Es importante mencionar que para la aplicación del cuestionario se realizó una solicitud a la autoridad máxima de la institución para su difusión entre el cuerpo docente y administrativo, se utilizó la plataforma *Google Forms* para una aplicación más rápida del mismo.

Población y muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen a la población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 550), que a su vez nos permite delimitar la muestra, no obstante, en la presente investigación se trabajará con la totalidad de la población de la Unidad Educativa Gregoire Girard, ya que el número de colaboradores no es extenso y la información puede ser recolectada sin dificultades. Se presenta a la población del estudio en la tabla 1:

Tabla 2

Descripción de la población

Docentes	Hombres	Mujeres
16	5	11
Administrativos	Hombres	Mujeres
4	1	3

Fuente: Listado de personal, RRHH, 2023

Para la recolección de datos cualitativos la población requerida para la entrevista son 2 autoridades y 4 docentes

Para el análisis cuantitativo es todo el personal de la institución en un total de 20 entre personal docente y administrativo

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos de la primera etapa se realizó mediante entrevistas al personal docente y administrativo. Las preguntas de la entrevista fueron de elaboración propia planteadas para conocer la perspectiva sobre las prácticas de apoyo y seguimiento pedagógico desde el liderazgo transformacional.

Técnicas de análisis de datos

En la presente investigación, se realizó una operacionalización de variables la misma que se fundamenta en la conceptualización de la variable en relación con su operación para la construcción de las preguntas que fueron cerradas con opción de respuesta de carácter politómico (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Resultados

Categorización

Tabla 3

Categoría Directivo

Categoría	Sub - Categoría	S	Texto Protocolar
Plan de acompañamiento	es de una manera importante, basado a un procedimiento que lo hemos establecido acá en la institución, considerando que siempre el docente es el eje del aprendizaje en la institución	Inv.	1.- Desde su perspectiva, ¿cómo es el acompañamiento que se desarrolla en esta institución, para el apoyo y orientación emocional del docente?
		Rector	Muy buenas tardes. María José, mi nombre es María Zurita. Soy rectora de acá de la unidad educativa Gregoire Girard. En relación a su pregunta, el acompañamiento que brindamos a los docentes es de una manera importante, basado a un procedimiento que lo hemos establecido acá en la institución, considerando que siempre el docente es el eje del aprendizaje en la institución para nuestros niños. Es algo. Su valor, es un trabajo muy puntual que hace el docente, por lo tanto, debemos entender que el docente no es que lo sabe todo. Y, por lo tanto, vamos siempre haciendo visitas áulicas para mirar como da la clase, ir tomando nota de algunas debilidades que vamos observando y para posteriormente reunirnos con el docente para conversar con él mismo e indicarle lo que se ha ido notando de sus debilidades en la clase dada no, el punto de esto es de que tratamos de

	<p>amigable para que el docente no sienta que está siendo evaluado.</p> <p>ayudar a la mejora de los temas que el profesor da la clase</p> <p>Primeramente el plan de acompañamiento pedagógico</p> <p>estamos implementándolo y está entrando en monitoreo, en constante monitoreo, constante actualización</p> <p>si existe un compromiso y también un que el docente no quiere abrirse para el cambio, hay resistencia al cambio.</p>	<p>manejarnos como de una manera amigable para que el docente no sienta que está siendo evaluado. Para luego ser juzgado, no, no, por el contrario, más bien queremos este ayudar a la mejora de los temas que el profesor da la clase y, por lo tanto, que será un buen resultado de aprendizaje de nuestros estudiantes</p> <p>Primeramente el plan de acompañamiento pedagógico se ha ido dando desde este año en donde estamos implementándolo y está entrando en monitoreo, en constante monitoreo, en constante actualización, en la parte emocional de los docentes hemos podido notar que si existe un compromiso y también un que el docente no quiere abrirse para el cambio, hay resistencia al cambio.</p>
<p>Recursos audiovisuales</p>	<p>los docentes cuentan siempre en el aula con proyector, la laptop y por lo tanto, todo está basado ahora también en herramientas digitales.</p> <p>herramientas de apoyo que podría ser de pronto un laboratorio de computación, un laboratorio de Ciencias Naturales. está a su disposición.</p>	<p>Inv. 2.- Explique el acceso que los docentes tienen para la utilización de recursos didácticos para lograr un aprendizaje significativo</p> <p>Rector Bueno, este cuando hablamos de acceso eso término muy general. Más bien diríamos la facilidad que tiene el docente para dar una clase y con qué recursos cuenta .Como ustedes saben, actualmente la educación está basada más en la tecnología, entonces él, todos los docentes cuentan siempre en el aula con proyector, la laptop y por lo tanto, todo está basado ahora también en herramientas digitales. Lo que vendría a ser como herramientas de apoyo que podría ser de pronto un laboratorio de computación, un laboratorio de Ciencias Naturales. Eso igual está a su disposición. De pronto puede ser espacios físicos, también</p>

<p>seguir el procedimiento para solicitar acceso a las mismas. tienen uso, del que ellos quieran en el momento que ellos requieran la institución tiene, contamos con la parte digital, proyectores, computadores si se maneja material digital no material en recursos en material concreto</p>	<p>CA</p>	<p>simplemente tienen que seguir el procedimiento para solicitar acceso a las a las mismas. Es decir, que siempre tienen uso, del que ellos quieran en el momento que ellos requieran Bueno, la institución tiene, contamos con la parte digital, proyectores, computadores por lo que si se maneja material digital, más no material en recursos en material concreto, entonces sí, sí es de mucha importancia que se maneje este tipo de material en la institución que serían implementar.</p>
<p>Comunicación abierta</p>	<p>Inv. Rector</p>	<p>3.- Desde su criterio ¿usted considera que existe comunicación horizontal y orientadora por parte del líder hacia el docente? explique. A ver, cuando nosotros hablamos de una comunicación horizontal, estaríamos diciendo que la, la forma de acceso para podernos comunicar es un acceso directo, cabe la redundancia, no en donde no haya muchas trabas o mucha documentación o burocracia, porque realmente se entorpecería una solución directa a alguna inquietud de que se requiera evacuar inmediatamente. Entonces, por lo tanto, eso está muy claro, dado siempre cuando el docente accede a trabajar en Gregoire Girard se le indica a través de una inducción igual cómo proceder para poder este comunicarse con los diferentes departamentos o dependencias de la misma. Esta es información, tiene que ser directa, tratamos de eliminar lo que más podamos, documentación como digo y en lo posible sin obstáculos, sin modismos si no lo más claro posible es directa</p>
<p>siempre cuando el docente accede a trabajar se le indica a través de una inducción cómo proceder para poder comunicarse con diferentes departamentos o dependencias , tratamos de eliminar lo que más podamos, documentación y en lo posible sin obstáculos, sin modismos si no lo más claro posible es directa</p>		<p>Entonces es directa</p>

<p>porque ellos tienen acceso a comunicarse con cualquier. Miembro de la comunidad educativa, sea éste el rector, el director, sin seguir muchos preámbulos para el mismo,</p> <p>buscamos, es un mejor aprendizaje y un mejor ambiente en la institución.</p> <p>si existe un poco, pero habría que mejorarlo tanto de la parte de la autoridad como también de los docentes.</p>	CA	<p>porque ellos tienen acceso a comunicarse con cualquier Miembro de la comunidad educativa, sea éste el rector, el director, sin seguir muchos preámbulos para el mismo, entendiéndose que todos hablamos el mismo idioma que buscamos, es un mejor aprendizaje y un mejor ambiente en la institución.</p> <p>Bueno, pienso que en la forma en la que se está manejando ya desde este año, si existe un poco, pero habría que mejorarlo tanto de la parte de la autoridad como también de los docentes. Como digo, no se trabaja y se ve el entorno. La necesidad del docente que tiene para poder incrementar esto.</p>
<p>Falta de capacitación institucional</p> <p>la tecnología buen uso de la misma facilita muchas cosas el Internet nos provee de muchas a espacios de capacitación</p> <p>investigando, revisando en el Internet</p>	Inv.	<p>4.- Desde su experiencia en esta institución ¿cuáles son las oportunidades de capacitación y actualización que se propician para el docente? explique.</p> <p>En relación a las oportunidades de capacitación, es realmente deberíamos nosotros agradecer a la tecnología también, porque como buen uso de la misma facilita muchas cosas y de ahí que el Internet nos provee de muchas a espacios de capacitación para nuestros docentes, simplemente lo que se sugiere es al docente que de acuerdo a algunos temas que se detecten en debilidad de conocimientos o inquietudes que se le presenten justo que salen a través del acompañamiento pedagógico. Siempre se le sugiere que investigue también porque nosotros somos los primeros que debemos dar ese ejemplo para que nuestros estudiantes sean investigativos. Empezamos nosotros investigando, revisando en el</p>

	<p>planificando capacitaciones personas preparadas en los temas que se requieran de manera presencial,</p> <p>herramientas digitales han tomado mucho auge y nos apoyamos de las mismas</p> <p>con Recursos Humanos y se ha solicitado este tipo de capacitaciones y hemos tenido el sí ,hemos tenido la apertura por parte de aquello, pero aún no se establecen las capacitaciones</p>	<p>Internet y de acuerdo también al caso, planificando capacitaciones con este personas preparadas en los temas que se requieran de manera presencial, pero como les digo, ahora a raíz de la pandemia, también la parte tecnológica, este las herramientas digitales han tomado mucho auge y nos apoyamos de las mismas. Por lo tanto esos. Ahora muy fácil de acceder.</p> <p>CA Bueno en lo que es la parte de capacitaciones con Recursos Humanos y se ha solicitado este tipo de capacitaciones y hemos tenido el sí ,hemos tenido la apertura por parte de aquello, pero aún no se establecen las capacitaciones para este tipo de temas</p>
Trabajo en equipo	<p>trabajar en equipo, escuchando las necesidades</p> <p>trabajar en conjunto. No entendiéndose solamente jefe, empleados o autoridad y subordinados, sino más bien en lo posible todos trabajar, , remando en un mismo sentido de ahí es que no ganamos, confianza, simpatía y eso permite viabilizar mucho el trabajo en la institución y también conocer las necesidades de la gente.</p> <p>motivación a los docentes se les siempre se les ha tomado en cuenta en todo lo que ellos requieren. Se les ha abierto las</p>	<p>Inv. 5.- ¿Cuáles son, desde su perspectiva las actividades que desarrolla el líder en esta institución para inspirar al cambio? Explique.</p> <p>Rector Bueno, en realidad se entendería como de liderazgo la parte esa de siempre, trabajar en equipo, escuchando las necesidades de todos los de todo el personal y de la comunidad educativa, para poder trabajar en conjunto. No entendiéndose solamente jefe, empleados o autoridad y subordinados, sino más bien en lo posible todos trabajar, como quien dice, remando en un mismo sentido, porque. Pues de ahí es que no ganamos, confianza, simpatía y eso permite viabilizar mucho el trabajo en la institución y también conocer las necesidades de la gente.</p> <p>CA Bueno, no, primeramente motivación a los docentes se les siempre se les ha tomado en cuenta en todo lo que ellos requieren. Se les ha abierto las</p>

<p>puertas para escuchar lo que ellos necesitan,</p> <p>los docentes se sientan bien tanto Como con palabras, con consejos que día a día</p>	<p>puertas para escuchar lo que ellos necesitan, requieren Además de aquello, también hemos tratado. La institución ha tratado de que los estudiantes, los docentes se sientan bien tanto económicamente. Como con palabras, con consejos que día a día se los se les da</p>
<p>Falta de innovación</p> <p>La innovación es tiene que estar siempre presente en todo momento</p> <p>estamos siempre revisando la parte pedagógica administrativa a la parte educativa en general, y la socializando o adjuntando o enlazando a la parte tecnológica en Todos los momentos,</p> <p>Si con los estándares de calidad que el Ministerio de Educación ha implementado</p> <p>la rectora de la institución siempre busca maneras de ser mejor, no solo</p>	<p>Inv. 6.- Según su consideración, ¿el líder de esta institución propicia la innovación educativa? Explique.</p> <p>Rector Bueno, en realidad, actualmente demanda mucho cambio y debe ser enfocado de manera positiva al crecimiento en la institución que tiene autoridades que no se enfocan en un crecimiento, en una innovación, pues lamentablemente serán instituciones que se queden relegadas. La innovación es tiene que estar siempre presente en todo momento y más aún que los jóvenes parecería ser que ya nacen con un chip incorporado en sus cerebros, entonces pues ahí tenemos que cogerle el ritmo y de ahí que estamos siempre revisando el todo lo que se refiere a la parte pedagógica administrativa a la parte educativa en general, y la ha socializando o adjuntando o enlazando a la parte tecnológica en Todos los momentos, eso es parte de una innovación, así como también ir, siempre ajustando sus aprendizajes a los estándares europeos, a para poderles llevar a una educación globalizada y preparar a los nuevos ciudadanos del mundo</p> <p>CA Si con los estándares de calidad que el Ministerio de Educación ha implementado y que nosotros estamos en la obligación de trabajarlos sí la rectora de la institución siempre busca maneras de ser mejor, no solo</p>

	manejar los Estándares de calidad, sino avanzar más allá para una excelente calidad en la educación		manejar los Estándares de calidad, sino avanzar más allá para una excelente calidad en la educación
Carencia de liderazgo transformacional		Inv.	7.- Desde la perspectiva del liderazgo transformacional ¿Cuáles son las acciones que se realizan en esta institución para el desarrollo personal y profesional de los docentes? Explique.
	Se hace notar a todos mis docentes que debemos prepararnos más para ir a la par con mis estudiantes, con los jóvenes, con los niños, prepararnos mucho más en todos los sentidos, conocimientos de saber en el área enlazado a herramientas digitales,	Rector	Se hace notar a todos mis docentes que debemos prepararnos más para ir a la par con mis estudiantes, con los jóvenes, con los niños, entonces prepararnos mucho más en todos los sentidos, en la parte del conocimientos de saber en el área que impartimos y todo esto enlazado a herramientas digitales, que son las que nos permiten también este abrimos camino. En este ámbito y por lo tanto así demostrar el conocimiento a nuestros chicos y, por lo tanto, también el respeto, no que es algo muy necesario para todos
	con la ayuda de los recursos digitales por parte de la institución. también las aperturas tanto a laboratorios computacionales como laboratorio de Ciencias. capacitaciones en base a lo que son plataformas digitales,	CA	Bueno, primeramente con la ayuda de los recursos digitales por parte de la institución. La infraestructura que también nos brinda los materiales de escritorio que también es otorgada por la institución, además de aquello, también las aperturas tanto a laboratorios computacionales como laboratorio de Ciencias. Además de aquello también, capacitaciones en base a lo que son plataformas digitales, que también ha sido brindadas por la institución.
		Inv.	8. -¿Cómo se desarrolla el proceso de mejora continua en el docente? Explique.
	lo vamos	Rector	El proceso de desarrollo e el proceso continuo de desarrollo en el docente lo vamos

Evaluación y
seguimiento

estableciendo en cada actividad que vamos generando acá en la institución

diversas actividades que vamos propendiendo hacer,

trabajar con las ABP, con interdisciplinarios, proyectos escolares que al profesor se le constituye

conlleven al docentes realmente a un reto importante de ir buscando mejoras en sus herramientas de trabajo,

una vez que las visitas áulicas son hechas. Se realiza lo que es el plan de acompañamiento pedagógico

, Recursos Humanos, mantenemos reuniones con los docentes en donde se llega a compromisos por parte y parte de autoridades y docentes monitoreo, un seguimiento que se estén cumpliendo estos compromisos,

estableciendo en cada actividad que vamos generando acá en la institución con diversos, hay diversas actividades que vamos propendiendo hacer, en donde el docente mira en el caso por ejemplo del trabajar con las ABP con los proyectos, con interdisciplinarios, proyectos escolares que al profesor se le constituye realmente un reto. De hacer que los estudiantes transmitan los conocimientos adquiridos a través de productos finales. Entonces eso le

conlleven al docentes realmente a un reto importante de ir buscando mejoras en sus herramientas de trabajo, en sus explicaciones y, a la vez también generando estrategias de trabajo con los estudiantes, también entonces, por lo tanto, eso está en el día a día, actualmente en institución

CA

Bueno, el docente, una vez que las visitas áulicas son hechas. Se realiza lo que es el plan de acompañamiento pedagógico en donde el coordinador académico y el las personas encargadas de las visitas áulicas como son rectora, Recursos Humanos, mantenemos reuniones con los docentes en donde se llega a compromisos por parte y parte de autoridades y docentes en donde damos monitoreo, un seguimiento que se estén cumpliendo estos compromisos, está debilidades que de pronto presentan los docentes.

Tabla 4

Categoría Docente

Categoría	Sub - Categoría	S	Texto Protocolar
Falta de apoyo y orientación emocional		Inv.	1.- Desde su perspectiva, ¿cómo es el acompañamiento que se desarrolla en esta institución, para el apoyo y orientación emocional del docente?
	hasta el momento, lo que es nulo,	D1	Desde mi perspectiva, en este caso hasta el momento, lo que es nulo , en este caso el acompañamiento docente porque. No he recibido, como quien dice una capacitación en cómo. ¿Cómo mejorar técnicas de metodologías para dar clases a los estudiantes?
	No he recibido, como quien dice una capacitación	D2	Este acompañamiento considero que es un poquito leve y para mi pensamiento considero que se deberían realizar un poquito más de talleres para con todos los docentes para poder incentivarles más emocionalmente.
	que es un poquito leve considero que se deberían realizar un poquito más de talleres para poder incentivarles más emocionalmente.	D3	Muy buenas tardes. Muchas gracias por la invitación. Bueno, yo considero que el apoyo que se está llevando a cabo por parte de la institución para los docentes. Es a partir de darnos seguimiento en las actividades que nosotros realizamos en la Institución , de tal manera que se garantice una buena educación y un buen servicio sobre todo.
	seguimiento en las actividades que nosotros realizamos en la Institución,	D4	Buenos días María José, mi nombre es Fernando Campoverde. Y bueno el acompañamiento que se está dando a los docentes es un proceso nuevo que se está optando para este año. Pienso que aún hay que mejorar algunos detalles por el mismo hecho de ser nuevo. Sin

			embargo, se nota el trabajo y apoyo que se quiera dar.
		Inv.	2.- Explique el acceso que los docentes tienen para la utilización de recursos didácticos para lograr un aprendizaje significativo
		D1	Bueno, sabemos que nosotros estamos en este caso en El Mundo de la tecnología, entonces es muy fácil para nosotros adquirir. Nuevas herramientas de cómo utilizar con los estudiantes y creas en este caso las clases no sean tan monótonas.
	estamos en este caso en El Mundo de la tecnología, nosotros adquirir. Nuevas herramientas	D2	Considero que en este aspecto estamos muy bien, ya que los docentes tienen todo el apoyo para esos recursos para tener un buen aprendizaje en los niños.
	estamos muy bien, los docentes tienen todo el apoyo para esos recursos	D3	En esta institución contamos con todos los implementos que consideró que un docente debe tener que en este caso es el Internet. Tenemos el proyector, una computadora y por ende tecnología, que facilitaría en este caso el que nosotros como docentes podamos elaborar nuestros propios recursos. Este tecnológicos y a su vez, también utilizar recursos ya pre realizados para hacer uso de nuestras clases.
Acceso a la tecnología y sus medios digitales	En esta institución contamos con todos los implementos que consideró que un docente debe tener que en este caso es el Internet. Tenemos el proyector, una computadora nosotros como docentes podamos elaborar nuestros propios recursos.	D4	En cuanto a recursos didácticos, diría yo que físicos no son ,más son digitales, entonces son actividades interactivas las que ocuparíamos u ocupamos en las diferentes actividades más que algún tipo de material concreto
		Inv.	3.- Desde su criterio ¿usted considera que existe comunicación horizontal y orientadora por parte del líder hacia el docente? explique.
		D1	Bueno en Este caso, como es una institución pequeña, es la comunicación, si se da en este caso así es. Sí me puedo
	caso si se da en este Sí me puedo		

Comunicación efectiva y oportuna	comunicar directamente con él, con la con la directora, no es complicado,	D2	comunicar directamente con él, con la con la directora, si lo puedo hacer. Entonces, no es complicado, si no, sí, sí tengo ese acceso a la información.
	Considero que si gran apoyo de nuestra líder, que es nuestra rectora	D2	Considero que si nosotros tenemos un gran apoyo de nuestra líder, que es nuestra rectora que la cual está pendiente de nosotros y de los estudiantes nos ayuda para ir mejorando cada día
	Si yo considero que sí,	D3	Si yo considero que sí, porque en ocasiones cuando. De pronto, el docente no siente que está haciendo las cosas de manera apropiada o de pronto, existe alguna confusión en lo que debe hacer.
	Siempre hay alguien que en este caso es la rectora o las autoridades que se encuentran en situación son quien nos guía para ir trabajando de manera apropiada o corrigiendo lo que se tenga que corregir	D4	Siempre hay alguien que en este caso es la rectora o las autoridades que se encuentran en situación son quien nos guía para ir trabajando de manera apropiada o corrigiendo lo que se tenga que corregir
	Yo pienso que sí, aunque siempre se puede mejorar la comunicación. informarse de forma oficial con documentos sí podría mejorar eso, comunicación más oportuna.	D4	Yo pienso que sí, aunque siempre se puede mejorar la comunicación. En cuanto al hecho de informarse de forma oficial con documentos. Sin embargo, sí podría mejorar eso, siendo la comunicación más oportuna.
		Inv.	4.- Desde su experiencia en esta institución ¿cuáles son las oportunidades de capacitación y actualización que se propician para el docente? explique.
	nula la capacitación son	D1	En este momento creo que son nula la capacitación, en este caso en cuanto a enriquecimiento, reconocimiento del docente para actualizar sus conocimientos.
	sí nos está proporcionando las que	D2	Nosotros como docentes estamos conscientes que necesitamos capacitaciones, cada instante en las cuales observamos que la institución sí nos está proporcionando las que

Falta de capacitación y actualización

ellos puedan darnos,

D3

ellos puedan darnos, entonces nosotros también podemos actualizar en este conocimiento. Bueno, como como docentes, consideró que para aquellos que somos primerizos es realmente una oportunidad muy grande y muchos aspectos para prepararnos en primer lugar para saber cómo trabajar con niños y jóvenes a su vez, y en segundo lugar, porque a nosotros ser docentes **también tenemos que instruirnos en muchos otros aspectos sobre como por ejemplo, cómo dictar una clase, lo que implica evidentemente que estemos en constante preparación** sobre cómo hacerlo de manera apropiada.

también tenemos que instruirnos en muchos otros aspectos sobre como por ejemplo, cómo dictar una clase, lo que implica evidentemente que estemos en constante preparación

D4

tenemos un concepto algo equivocado porque normalmente una capacitación

Ya en cuanto a capacitación, yo pienso que **tenemos un concepto algo equivocado porque normalmente una capacitación** le ofrece al final de concluir el proyecto un certificado, sin embargo, la mayoría de cosas que se orientan en una institución es más para orientar, entonces **vendría a ser una orientación más que una capacitación** en cuanto al otro aspecto, era **sobre actualización**. Pienso que **si estamos en ese manejo constante**. Para tratar de brindar una mejor educación.

vendría a ser una orientación más que una capacitación sobre actualización. si estamos en ese manejo constante

Inv.

5.- ¿Cuáles son, desde su perspectiva las actividades que desarrolla el líder en esta institución para inspirar al cambio? Explique.

D1

A ver, un líder siempre es la persona que en este caso. Lleva su a su Grupo. ¿No es cierto que influye en su Grupo para para seguir o sacar adelante un propósito, una meta? **Creo que sí lo tiene. Pero creo que está un poco mal asesorado,** entonces creo que por esa parte es como que nos desviamos un poquito

Creo que sí lo tiene. Pero creo que está un poco mal asesorado,

Poca inspiración al cambio

Nuestro líder nos motive emocionalmente, nos da consejos de tanto en aprendizaje, nos motiva a ser mejores personas

D2

de eso. Ya, pero de ahí el liderazgo es. De un 100% creo que es un 80%.

Nuestro líder nos motive emocionalmente, nos da consejos de tanto en aprendizaje, nos motiva a ser mejores personas, las cuales nosotros también podemos confiar en ella. Para nosotros poder mejorar como docentes

D3

analizar cómo se encuentra la institución y, a partir de ello, ir viendo lo que de pronto requiere

Bueno, piensa que lo primero que se hace es analizar cómo se encuentra la institución y, a partir de ello, ir viendo lo que de pronto requiere aplicarse para a partir de ello a través de pronto, comisiones. Ir estableciendo qué cosas se deben agregar y tal vez qué cosas se deben quitar con el objetivo de obtener una mejora.

D4

nosotros para que desarrollemos es el diseño, estar a cargo y esa a su vez distribuyen la información

Bueno el liderazgo es un poco amplio, entonces se puede decir que las actividades que nos dan a nosotros para que desarrollemos es el diseño, designar las personas que van a estar a cargo y esa a su vez distribuyen la información y se le acabó a la mejora del nivel educativo

Inv.

6.- Según su consideración, ¿el líder de esta institución propicia la innovación educativa? Explique.

D1

creo que nos llama como quien dice a hacer cosas nuevas entonces.

Bueno, siempre creo que nos llama como quien dice a hacer cosas nuevas entonces. Y eso por una parte es fortificante, pero en este caso sería buena que nos den. La metodología de cómo llegar a eso que se quiera llegar dentro de la institución.

D2

sería buena que nos den. La metodología de cómo llegar a eso que se quiera llegar casi a todos los docentes,

Sí, sí tropieza casi a todos los docentes, tanto no solo docentes, también estudiantes está casi al pendiente de nosotros

D3

Sí, considero que sí cada año que va transcurriendo se va implementando nuevas

Sí, considero que sí, ya que me he dado cuenta que en cada año que va transcurriendo se va implementando nuevas

Uso de la tecnología

	<p>estrategias</p> <p>la</p> <p>mejora de la educación y sobre todo enfocadas en lo que es cumplir los objetivos de la misma. Creando un ambiente seguro y que mantenga en este caso el uso constante de la tecnología,</p> <p>innovación es un proceso que debe ser paulatino y progresivo.</p>	<p>estrategias. Que vaya direccionada principalmente a la mejora de la educación y sobre todo enfocadas en lo que es cumplir los objetivos de la misma. Creando un ambiente seguro y que mantenga en este caso el uso constante de la tecnología, ya que actualmente eso es lo que los estudiantes de hoy en día. Necesitan.</p> <p>D4 Ya pienso que sí. Sin embargo, igual la parte de la innovación es un proceso que debe ser paulatino y progresivo. Más no es algo rápido y que va a dejar resultados de manera inmediata. Esto es progresivo.</p>
<p>Autogestión</p>	<p>Inv.</p> <p>7.- Desde la perspectiva del liderazgo transformacional ¿Cuáles son las acciones que se realizan en esta institución para el desarrollo personal y profesional de los docentes? Explique.</p> <p>D1</p> <p>, la tecnología es como que nos ha ayudado a nosotros. Auto capacitarnos desde el líder sí creo que le falta un poquito más.</p> <p>D2</p> <p>tomar en cuenta las capacitaciones que nos brindan los acompañamientos pedagógicos esta para brindarnos cualquier ayuda.</p> <p>D3</p> <p>prepararnos con nuevas estrategias que nos permitan</p>	<p>7.- Desde la perspectiva del liderazgo transformacional ¿Cuáles son las acciones que se realizan en esta institución para el desarrollo personal y profesional de los docentes? Explique.</p> <p>D1 Para el desarrollo transformacional. Bueno, yo creo que en la actualidad, como dije anteriormente, la tecnología es como que nos ha ayudado a nosotros. Auto capacitarnos en este caso, pues. Las cosas nuevas que siguen llegando y puede transmitirse a los muchachos, a los a los estudiantes. Creo que se nos hace más fácil. Pero desde el líder sí creo que le falta un poquito más.</p> <p>D2 Personal que podríamos tomar en cuenta las capacitaciones que nos brindan los acompañamientos pedagógicos que igual manera tenemos y personal. De igual manera, en algunas situación mala que nos encontramos esta para brindarnos cualquier ayuda.</p> <p>D3 Creo que la principal acción es prepararnos con nuevas estrategias que nos permitan</p>

	mejorar como profesionales, se propicia la apertura a que las personas nos podamos sentir cómodos en esta área. deberíamos mejorar esta parte de la autonomía.	D4	mejorar como profesionales, creo que eso es lo principal. Pienso yo que se propicia la apertura a que las personas nos podamos sentir cómodos en esta área. Sin embargo, yo pienso que también deberíamos mejorar esta parte de la autonomía. Para nosotros, tener ese liderazgo de dominar la materia a nuestra conveniencia, según obviamente cumpla los estándares requeridos.
		Inv.	8.- ¿Cómo se desarrolla el proceso de mejora continua en el docente? Explique.
	A través de la investigación	D1	A través de la investigación yo creo que esa es la única herramienta que uno tiene para poder innovar y en este caso conocer y transmitir esa información a los estudiantes.
	acompañamiento pedagógico y el áulico	D2	Se procesa tanto en el acompañamiento pedagógico y el áulico cual están pendientes de los docentes que vayamos incrementando buen aprendizaje en los estudiantes.
Apoyo pedagógico	a través de capacitaciones seguimiento en cada una de las actividades que vamos haciendo,	D3	A ver el proceso de mejora continua docente, creo que es a través de capacitaciones constantes y dando seguimiento en cada una de las actividades que vamos haciendo, haciendo de tal manera que se obtengan los objetivos esperados al final
	, se está instalando esta parte del acompañamiento	D4	Bueno, igual como lo mencionó anteriormente, como es algo nuevo, se está instalando esta parte del acompañamiento, sin embargo, he visto que hay fuentes de comunicación tanto desde Recursos Humanos, inspección, coordinación académica. Así que sí, sí hay comunicación, solo que yo pienso que debería ser oportuno.
	debería ser oportuno.		

Figura 1

Diagrama de categorías



Tabla 5*Triangulación*

Categoría	Técnica		
	Entrevista	Documental	Observación
Plan de acompañamiento	<p>Es de una manera importante, basado a un procedimiento que lo hemos establecido acá en la institución, considerando que siempre el docente es el eje del aprendizaje, en la institución, debemos entender que el docente no es que lo sabe todo. Haciendo visitas áulicas para mirar como da la clase, tomando nota de algunas debilidades que vamos observando.</p> <p>Reunirnos con el docente para conversar con él mismo e indicarle lo que se ha ido notando de sus debilidades en la clase dada, amigable para que el docente no sienta que está siendo evaluado. Ayudar a la mejora de los temas que el profesor da la clase.</p> <p>Primeramente el plan de acompañamiento pedagógico, estamos implementándolo y</p>	<p>El plan de acompañamiento docente es una estrategia que tiene como objetivo ayudar a los docentes el ámbito técnico y afectivo, en donde se enfoca en el desarrollo de las habilidades profesionales en la práctica docente, la asistencia pedagógica, la comunicación y la autoevaluación del docente en relación con su práctica profesional (Leiva y Vázquez, 2019).</p>	<p>El acompañamiento docente funciona como una herramienta que brinda el soporte oportuno a los docentes no solo en el área pedagógica, sino también contribuye en su desarrollo profesional y afectivo y por ende está basado en una buena comunicación y dialogo.</p>

	<p>está entrando en monitoreo, en constante monitoreo, constante actualización.</p> <p>Si existe un compromiso y también un que el docente no quiere abrirse para el cambio, hay resistencia al cambio.</p>		
Recursos audiovisuales	<p>Los docentes cuentan siempre en el aula con proyector, la laptop y por lo tanto, todo está basado ahora también en herramientas digitales, herramientas de apoyo que podría ser de pronto un laboratorio de computación, un laboratorio de Ciencias Naturales. Está a su disposición, seguir el procedimiento para solicitar acceso a las mismas.</p> <p>Tienen uso, del que ellos quieran en el momento que ellos requieran, la institución tiene, contamos con la parte digital, proyectores, computadores si se maneja material digital ,no material en recursos en material concreto</p>	<p>La tecnología se convertido en el producto más comprado a nivel mundial, siendo de gran consumo en varios ámbitos cotidianos y por ende en la educación, es así que gracias a la utilización de estos recursos se mejora el proceso de enseñanza- aprendizaje (Botía y Marín, 2019).</p>	<p>En la actualidad es indispensable el uso de las tecnologías en la educación, ya que abre las puertas al estudiante y al docente al mundo, proveyendo información, herramientas y conocimiento de manera eficaz e interactiva, facilitado el proceso educativo.</p>
	<p>Siempre cuando el docente accede a trabajar, se le indica a través de una inducción, cómo proceder para poder, comunicarse con diferentes</p>	<p>La comunicación asertiva, se basa en varios aspectos, como el lenguaje no verbal, la profundización de discurso y argumentos, y sobre todo</p>	<p>La comunicación es fundamental en el proceso de apoyo al docente, ya que permite comunicar de manera oportuna las novedades y por</p>

Comunicación asertiva	<p>departamentos o dependencias, tratamos de eliminar lo que más podamos, documentación y en lo posible sin obstáculos, sin modismos si no lo más claro posible. Es directa porque ellos tienen acceso a comunicarse con cualquier miembro de la comunidad educativa, sea éste el rector, el director, sin seguir muchos preámbulos para el mismo, buscamos, es un mejor aprendizaje y un mejor ambiente en la institución. Si existe un poco, pero habría que mejorarlo tanto de la parte de la autoridad como también de los docentes.</p>	<p>quien transmite la información domina dichos aspectos, acompañándolos de seguridad y confianza, mejorando sus relaciones interpersonales (Calua, Delgado y López, 2021).</p>	<p>ende que el guía retroalimente dichas inquietudes, creando una red de apoyo permanente y fluida.</p>
Falta de capacitación institucional	<p>A la tecnología buen uso de la misma facilita muchas cosas, el Internet nos provee de muchas a espacios de capacitación. Investigando, revisando en el Internet planificando capacitaciones, personas preparadas en los temas que se requieran de manera presencial, herramientas digitales han tomado mucho auge y nos apoyamos de las mismas, con</p>	<p>Es importante capacitar a los docentes en el área socioemocional - comunicacional, virtual - competencial, pedagógica – didáctica, tomando en cuenta varias áreas que permitan la formación integral del docente (Díaz, Sánchez, Aguilera, et al, 2020)</p>	<p>La capacitación permite que los docentes desarrollen sus capacidades de manera permanente, y sobre todo actualicen sus conocimientos en base a los requerimientos de la sociedad actual.</p>

	<p>Recursos Humanos y se ha solicitado este tipo de capacitaciones y hemos tenido el sí ,hemos tenido la apertura por parte de aquello, pero aún no se establecen las capacitaciones</p>		
Trabajo en equipo	<p>Trabajar en equipo, escuchando las necesidades, trabajar en conjunto. No entendiéndose solamente jefe, empleados o autoridad y subordinados, sino más bien en lo posible todos trabajar, remando en un mismo sentido de ahí es que no ganamos, confianza, simpatía y eso permite viabilizar mucho el trabajo en la institución y también conocer las necesidades de la gente.</p> <p>Motivación a los docentes se les siempre se les ha tomado en cuenta en todo lo que ellos requieren. Se les ha abierto las puertas para escuchar lo que ellos necesitan</p> <p>Los docentes se sientan bien tanto ,como con palabras, con consejos que día a día</p>	<p>En el trabajo en equipo es fundamental la cooperación, comunicación, además del reconocimiento mutuo, la organización en cuanto a designación de actividades y roles, así mismo como la gestión y búsqueda de estrategias que permitan cumplir con el objetivo planteado (Ayoví, 2019).</p>	<p>La habilidad de trabajar en equipo es imperante para alcanzar un objetivo en común, que a su vez va acompañado de superación profesional y laboral de los colaboradores.</p>
	<p>La innovación es tiene que estar siempre presente en todo momento.</p>	<p>La innovación educativa induce a cambios funcionales que permiten observar y</p>	<p>La innovación en la educación va más allá de los estándares establecidos por los órganos</p>

Falta de innovación	<p>Estamos siempre revisando la parte pedagógica administrativa a la parte educativa en general, y la ha socializando o adjuntando o enlazando a la parte tecnológica en, todos los momentos.</p> <p>Si con los estándares de calidad que el Ministerio de Educación ha implementado ,la rectora de la institución siempre busca maneras de ser mejor, no solo manejar los Estándares de calidad, sino avanzar más allá para una excelente calidad en la educación.</p>	<p>desarrollar nuevas maneras para resolver problemas educativos, dirigido a la adaptación, experimentación y el cambio guiado (Palacios, Toribio y Deroncele, 2021).</p>	<p>rectores educativos, mas bien debe responder a las necesidades de la sociedad y motivar a generación de soluciones a problemas actuales, adaptándose a los cambios.</p>
Carencia de liderazgo transformacional	<p>Se hace notar a todos mis docentes que debemos prepararnos más para ir a la par con mis estudiantes, con los jóvenes, con los niños, prepararnos mucho más en todos los sentidos.</p> <p>Conocimientos de saber en el área, enlazado a herramientas digitales con la ayuda de los recursos digitales por parte de la institución.</p> <p>También las aperturas tanto a laboratorios computacionales como laboratorio de ciencias,</p>	<p>Comprende la alineación de los intereses de la institución con los de los docentes, tomando en cuenta al líder como eje fundamental para promover la confianza de sus colaboradores, creyendo en ellos y satisfaciendo sus necesidades (Tirado y Heredia, 2022).</p>	<p>La guía por parte del líder institucional siempre debe estar orientado al bienestar de su recurso más importante, que en las instituciones educativas son sus docentes y estudiantes, para lo cual, cualquier actividad diseñada, debe estar ligada a esta premisa.</p>

	capacitaciones en base a lo que son plataformas digitales.		
Evaluación y seguimiento	<p>Lo vamos estableciendo en cada actividad que vamos generando acá en la institución, diversas actividades que vamos propendiendo hacer, trabajar con las ABP, con interdisciplinarios, proyectos escolares que al profesor se le constituye, conllevan al docentes realmente a un reto importante de ir buscando mejoras en sus herramientas de trabajo.</p> <p>Una vez que las visitas áulicas son hechas, se realiza lo que es el plan de acompañamiento pedagógico, Recursos Humanos, mantenemos reuniones con los docentes en donde se llega a compromisos por parte y parte de autoridades y docentes monitoreo, un seguimiento que se estén cumpliendo estos compromisos.</p>	<p>La evaluación da paso al seguimiento de los docentes en su labor educativa, mediante este proceso se pone en evidencia los aspectos de mejora, maximizar los recursos y esfuerzos (Sierra, 2020).</p>	<p>El seguimiento para el cumplimiento de las actividades, seguido por una evaluación adecuada es fundamental para fomentar una mejora continua, además permite identificar debilidades o problemas que puedan presentar en el quehacer educativo.</p>
	Hasta el momento, lo que es nulo, No he recibido, como quien dice una capacitación que es un poquito leve considero que se deberían	La falta de apoyo y orientación emocional no permite conocer el nivel de desgaste emocional docente y puede producir burnout ,lo	La falta de apoyo y orientación emocional no permite un desempeño docente optimo por lo que se hace necesaria en la

Falta de apoyo y orientación emocional	<p>realizar un poquito más de talleres para poder incentivarles más emocionalmente. Seguimiento en las actividades que nosotros realizamos en la Institución, el acompañamiento que se está dando a los docentes es un proceso nuevo que se está optando para este año.</p>	<p>que no le permite realizarse influyendo psicológicamente en su desempeño profesional ,el cansancio emocional tiene como efectos actitudes y sentimientos negativos en los demás y personalmente ,tiene efectos a nivel físico ,el estrés afecta en la enseñanza aprendizaje por lo que es necesario se considere y trate en la comunidad educativa en especial en el profesional docente.(Gallardo, J., López, F., & Gallardo, P. 2019)</p>	<p>institución educativa ,la que debe ser considerada dentro de la planificación Institucional de forma permanente para evitar el estrés laboral.</p>
Acceso a la tecnología y sus medios digitales	<p>Estamos en este caso en el mundo de la tecnología, nosotros adquirir nuevas herramientas, estamos muy bien, los docentes tienen todo el apoyo para esos recursos. En esta institución contamos con todos los implementos que considero que un docente debe tener que en este caso es el Internet. Tenemos el proyector, una computadora , nosotros como docentes podemos elaborar nuestros propios recursos ,diría yo que físicos no son ,más son digitales, entonces</p>	<p>Acceso a la tecnología y sus medios digitales o el uso adecuado de las TIC responde a una alfabetización digital necesaria en el ámbito educativo fortaleciendo de esta forma el desarrollo personal ,este aprendizaje debe ser de forma permanente para desarrollar habilidades tecnológicas que les permitan ser agentes de cambios tanto personales como sociales (Reyes, C.2020).</p>	<p>Acceso a la tecnología y sus medios digitales, se hace necesario diferenciar entre tener elementos tecnológicos y usar las TIC para desarrollar aprendizajes, tanto personal como para compartir a los estudiantes.</p>

	son actividades interactivas las que ocuparíamos		
Comunicación efectiva y oportuna	<p>Si se da en este caso ,sí me puedo comunicar directamente con él, con la con la directora, no es complicado ,considero que si gran apoyo de nuestra líder, que es nuestra rectora</p> <p>Si yo considero que sí, siempre hay alguien que en este caso es la rectora o las autoridades que se encuentran en situación, son quien nos guía para ir trabajando de manera apropiada o corrigiendo lo que se tenga que corregir.</p> <p>Yo pienso que sí, aunque siempre se puede mejorar la comunicación.</p> <p>Informarse de forma oficial con documentos, sin embargo, sí podría mejorar eso, siendo la comunicación más oportuna.</p>	Comunicación efectiva y oportuna, mediante la comunicación se transmite información y es mejor si existe feedback , para lograr una comunicación eficaz la idea o mensaje del emisor debe coincidir con el mensaje receptado o descifrado por el receptor, la coherencia entre el mensaje verbal y el no verbal se debe establecer, es decir entre lo que se dice y como se dice ,además se hace necesario comprobar el feedback en este proceso de comunicación sin dejar de lado la empatía . (Sobrino, A. 2022).	Comunicación efectiva y oportuna, la comunicación puede mejorar practicando feedback y trabajando en la empatía.
	Son nula la capacitación, sí nos está proporcionando las que ellos puedan darnos también tenemos que instruirnos en muchos otros aspectos sobre como por ejemplo, cómo dictar una clase, lo que implica	Falta de capacitación y actualización, la formación docente en los diferentes niveles da valor y refleja la capacidad del docente, siendo un requerimiento de la sociedad actual, la capacitación docente debe	Falta de capacitación y actualización, se hace necesario implementar un plan de capacitación permanente de acuerdo a la necesidad que se debe fortalecer, para mejorar la práctica educativa mediante el desarrollo de competencias

Falta de capacitación y actualización	evidentemente que estemos en constante preparación, tenemos un concepto algo equivocado porque normalmente una capacitación vendría a ser una orientación, más que una capacitación sobre actualización, si estamos en ese manejo constante.	partir de un diagnóstico y el compromiso del docente es un factor importante para una enseñanza eficaz. (Coronado, S.2019).	que fortalezcan la enseñanza aprendizaje del docente.
Poca inspiración al cambio	Creo que sí lo tiene. Pero creo que está un poco mal asesorado, Nuestro líder nos motive emocionalmente, nos da consejos de tanto en aprendizaje, nos motiva a ser mejores personas. Analizar cómo se encuentra la institución y, a partir de ello, ir viendo lo que de pronto requiere nosotros para que desarrollemos ,es el designio, estar a cargo y esa a su vez distribuyen la información	Poca inspiración al cambio, un líder es una inspiración al cambio por medio de actitudes y motivar al trabajo en equipo, con un don para hacer comprometer, comunicando de forma sencilla y clara a cumplir una meta o visión institucional, el espíritu entusiasta y optimista se trasmite logrando el avance, cumpliendo valores. (Vásquez, M., Savero, P., Verde, M., & Laguna, M.2021).	Poca inspiración al cambio, es necesario inspirar al cambio transmitiendo entusiasmo y mediante una comunicación efectiva.
Uso de la tecnología	Creo que nos llama como quien dice a hacer cosas nuevas entonces, sería buena que nos den la metodología de cómo llegar a eso que se quiera llegar casi a todos los docentes. Sí, considero que sí, cada año que va transcurriendo se va	El uso de la tecnología en especial después de haber vivido la pandemia del covid 19 ,ha permitido las nuevas concepciones de enseñanza aprendizaje ,que implican el uso de las TIC con flexibilidad y prioridad en esta época del conocimiento,	El uso de la tecnología en forma adecuada es parte de la educación del siglo XXI y se debe ir implementándose para mejorar e innovar el ambiente educativo.

	<p>implementando nuevas estrategias. La mejora de la educación y sobre todo enfocadas en lo que es cumplir los objetivos de la misma. Creando un ambiente seguro y que mantenga en este caso el uso constante de la tecnología, innovación es un proceso que debe ser paulatino y progresivo.</p>	<p>mediante estos recursos digitales que se utilizan para transmitir y estimular el aprendizaje mediante la tecnología en las Instituciones educativas. (Avendaño, W., Hernández, C., & Prada, R. 2021).</p>	
Autogestión	<p>La tecnología es como que nos ha ayudado a nosotros. Auto capacitarnos desde el líder sí creo que le falta un poquito más, tomar en cuenta las capacitaciones que nos brindan los acompañamientos pedagógicos esta para brindarnos cualquier ayuda prepararnos con nuevas estrategias que nos permitan mejorar como profesionales, se propicia la apertura a que las personas nos podamos sentir cómodos en esta área. Deberíamos mejorar esta parte de la autonomía.</p>	<p>Autogestión, gestionar el propio aprendizaje es complejo e intervienen aspectos internos para dedicar un tiempo, crear hábitos de estudio que involucran la autonomía del individuo, sobre su criterio ,priorizando un tiempo y adaptándose a un contexto educativo con un propósito cognitivo ,conductual y afectivo, entre otros , ayudando a procesos sociales , interpersonales y los individuales.(Naranjo, A., García, E., & Pardo, V. 2021).</p>	<p>La autogestión del aprendizaje se hace necesario en un contexto educativo, como parte del desarrollo personal y de apoyo social estableciendo un autoaprendizaje que incremente la eficacia del docente en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
	<p>A través de la investigación acompañamiento pedagógico y el áulico.</p>	<p>Apoyo pedagógico, se considera como una oportunidad para mejorar los procesos de enseñanza</p>	<p>Apoyo pedagógico en la práctica docente es una forma de acompañamiento para mejorar las competencias</p>

Apoyo pedagógico	A través de capacitaciones seguimiento en cada una de las actividades que vamos haciendo, se está instalando esta parte del acompañamiento, debería ser oportuno.	aprendizaje y poder realizar intervenciones en el ámbito educativo, para mejorar las competencias educativas y una formación integral en los docentes como formadores para de esta forma mejorar la práctica educativa. (Giraldo,O., Zuluaga, J., & Naranjo, D. 2020).	educativas del docente de forma oportuna, mediante capacitaciones si es necesario.
------------------	---	---	--

Triangulación cuantitativa

A continuación, se desarrollan los datos obtenidos del cuestionario sobre el “Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional” realizado a directivos y docentes. (SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) A VECES (2) NUNCA (1))

Tabla 6

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Acompañamiento docente: Dimensión Apoyo y Orientación, Indicador Emocional

Variable Acompañamiento docente										
Dimensión Apoyo y Orientación										
Indicador Emocional										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	5	25	14	70	1	5			20	100
2	3	15	9	45	8	40			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 1 referido a conocer si existe apoyo y acompañamiento académico y emocional, el significativo 70% señala que casi siempre, seguidamente el 25% responde que siempre y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que a veces

En relación al ítem 2 referido a conocer que si se da un grado de prioridad adecuado al bienestar emocional del personal docente, el significativo 45% señala que casi siempre, seguidamente el 40 % responde que a veces y un minoritario 15% que representa a 3 personas consideran que siempre.

Tabla 7

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Acompañamiento docente: Dimensión Apoyo y Orientación, Indicador asesoramiento permanente.

Variable Acompañamiento docente										
Dimensión Apoyo y Orientación										
Indicador Asesoramiento permanente										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	3	15	14	70	2	10	1	5	20	100
4	11	55	6	30	3	15			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 3 referido a conocer si existe un plan de capacitación que sirva de soporte para el personal docente en su labor diaria, el significativo 70% señala que casi siempre, seguidamente el 15% responde que siempre, un 10% responde que a veces y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que nunca.

En relación al ítem 4 referido a conocer que si se da espacios de asesoría con la coordinación académica que permita despejar dudas y aporte a la gestión educativa, el significativo 55% señala que siempre, seguidamente el 30 % responde que casi siempre y un minoritario 15% que representa a 3 personas consideran que a veces.

Tabla 8

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Acompañamiento docente: Dimensión Apoyo y Orientación, Indicador Comunicación horizontal

Variable Acompañamiento docente										
Dimensión Apoyo y Orientación										
Indicador Comunicación horizontal										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	8	40	9	45	3	15			20	100
6	12	60	5	25	3	15			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 5 referido a conocer si existe una comunicación oportuna entre compañeros, dando paso a la resolución pronta de conflictos., el significativo 45% señala que casi siempre, seguidamente el 40% responde que siempre y un minoritario 15% que representan a 3 personas consideran que a veces

En relación al ítem 6 referido a conocer que si la comunicación entre directivos es eficiente y por ende se refleja en las directrices que deben seguir los docentes, el significativo 60% señala que siempre, seguidamente el 25 % responde que casi siempre y un minoritario 15% que representa a 3 personas consideran que a veces.

Tabla 9

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Acompañamiento docente: Dimensión Apoyo y Orientación, Indicador Facilitación de insumos

Variable Acompañamiento docente										
Dimensión Apoyo y Orientación										
Indicador Facilitación de insumos										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	15	75	5	25					20	100
8	14	70	6	30					20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 7 referido a conocer si existen los insumos suficientes para realizar una labor acorde a las exigencias educativas, el significativo 75% señala que siempre, seguidamente el 25% que representa a 5 personas considera que casi siempre.

En relación al ítem 8 referido a conocer que si se provee recursos que facilitan la práctica docente y actividades a fin al área pedagógica, el significativo 70% señala que siempre, seguidamente el 30% que representa a 6 personas consideran que casi siempre.

Tabla 10

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Liderazgo Transformacional: Dimensión Inspiración al Cambio, Indicador Inspiración al cambio

Variable Liderazgo Transformacional										
Dimensión Inspiración al Cambio										
Indicador Inspiración al cambio										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	12	60	5	25	3	15			20	100
10	9	45	10	50	1	5			20	100
11	8	40	8	40	4	20			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 9 referido a conocer si las actividades que desarrolla el líder de esta institución inspiran al cambio., el significativo 60% señala que siempre, seguidamente el 25% responde que casi siempre y un minoritario 15% que representa a 3 personas consideran que a veces

En relación al ítem 10 referido a conocer que si la institución busca constantemente la calidad educativa inspirando cambios, el significativo 50% señala que casi siempre, seguidamente el 45% responde que siempre y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que a veces.

En relación al Ítem 11 referido a conocer que los métodos o tipo de liderazgo utilizados inspiran al cambio, el 40% señala que siempre, igual el 40% responde casi siempre y un minoritario 20% que representa a 4 personas consideran que a veces.

Tabla 11

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Liderazgo Transformacional: Dimensión Inspiración al Cambio, Indicador Innovación

Variable Liderazgo Transformacional										
Dimensión Inspiración al Cambio										
Indicador Innovación										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	11	55	8	40	1	5			20	100
13	11	55	8	40	1	5			20	100
14	6	30	12	60	2	10			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al Ítem 12 referido a conocer si el líder educativo de la institución propicia la innovación institucional, el significativo 55% señala que siempre, seguidamente el 40% responde que casi siempre y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que a veces

En relación al Ítem 13 referido a conocer que si la innovación permite mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje, el significativo 55% señala que siempre, seguidamente el 40% responde casi siempre y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que a veces.

En relación al ítem 14 referido a conocer que la tecnología es parte de la innovación, el significativo 60% señala que casi siempre, seguidamente el 30 % responde siempre y un minoritario 10% que representa a 2 personas consideran que a veces.

Tabla 12

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Liderazgo Transformacional: Dimensión Inspiración al Cambio, Indicador Desarrollo personal y profesional

Variable Liderazgo Transformacional										
Dimensión Inspiración al Cambio										
Indicador Desarrollo personal y profesional										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	3	15	13	65	4	20			20	100
16	5	25	9	45	6	30			20	100
17	6	30	9	45	5	25			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 15 referido a conocer si la Institución realiza acciones para el desarrollo personal y profesional de los docentes., el significativo 65% señala que casi siempre, seguidamente el 20% responde que a veces y un minoritario 15% que representa a 3 personas consideran que siempre.

En relación al ítem 16 referido a conocer que la institución facilita el desarrollo personal docente, el significativo 45% señala que casi siempre, seguidamente el 30 % responde que a veces y un minoritario 25% que representa a 5 personas consideran que siempre

En relación al ítem 17 referido a conocer que los docentes mejoran constantemente su desarrollo profesional el significativo 45% señala que casi siempre, seguidamente el 30 % responde que siempre y un minoritario 25% que representa a 5 personas consideran que a veces.

Tabla 13

Distribución de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en relación a la variable Liderazgo Transformacional: Dimensión Inspiración al Cambio, Mejora continua

Variable Liderazgo Transformacional										
Dimensión Inspiración al Cambio										
Indicador Mejora continua										
Escala	4		3		2		1		Total	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	7	35	10	50	2	10	1	5	20	100
19	12	60	7	35	1	5			20	100
20	16	80	4	20					20	100
21	7	35	10	50	3	15			20	100

Análisis de resultados cuantitativos

En relación al ítem 18 referido a conocer si se desarrolla procesos de mejora continua en el personal docente, el significativo 50% señala que casi siempre, seguidamente el 35% responde que siempre, seguido de un 10% que responde a veces y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que nunca.

En relación al ítem 19 referido a conocer si la institución busca estar en mejora continua mediante procesos de evaluación docente, el significativo 60% señala que siempre, seguidamente el 35% responde casi siempre y un minoritario 5% que representa a 1 persona considera que a veces.

En relación al ítem 20 referido a conocer que la evaluación es una forma de verificar la mejora continua en la institución, el significativo 80% señala que siempre, seguidamente el 20% que representa a 4 personas consideran que casi siempre

En relación al ítem 21 referido a conocer que los docentes tienen presente que la evaluación es un proceso para la mejora de la Institución educativa y no se sienten acosados o perjudicados, el significativo 50% señala que casi siempre, seguidamente el 35 % responde siempre y un minoritario 15% que representa a 3 personas consideran que a veces.

Discusión de resultados

Este estudio nos permite ver la realidad de la Unidad Educativa Gregoire Girard en relación al estudio del Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional desde la visión de directivos y docentes. Es así como se puede evidenciar y detectar aspectos para mejorar desde un liderazgo transformacional, mejorando la gestión de docentes y directivos. Con los resultados de esta investigación se pretende dar una visión de la situación institucional en relación a la investigación realizada por medio de sus resultados y dar relevancia al liderazgo transformacional que es la motivación de esta investigación, con estos antecedentes se puede mencionar los resultados que se evidencian y se necesitan mejorar entre ellos están:

Capacitación institucional, Innovación ,Liderazgo transformacional ,Orientación emocional, Comunicación efectiva y oportuna ,Capacitación y actualización, inspiración al cambio, Asesoramiento permanente y Mejora continua entre otros aspectos. De esto entonces es necesario realizar una propuesta medible y alcanzable la misma que pueda ser de beneficio toda la comunidad educativa con calidad y calidez.

El rol del liderazgo transformacional es apoyar y conducir a los colaboradores de la organización, así como es importante su función como un aporte al aprendizaje de la cultura organizacional, liderando con iniciativas para motivar al cambio en el equipo de colaboradores de la institución educativa, para cumplir los objetivos o metas institucionales.(Gálvez, M., & Llatas, F. 2022). Como lo dice Contreras, F., & Barbosa-Ramirez, D. 2013, “los líderes

transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal”.

Por lo expuesto se amerita plantear estrategias que involucren a los docentes y directivos en base a la investigación realizada considerando los resultados de la entrevista y encuesta que permitieron conocer en detalle los puntos focales en los que se debe mejorar.

Propuesta

Plan de Acompañamiento Docente desde el Liderazgo Transformacional

Propósito

Optimizar el acompañamiento docente a través de un conjunto de actividades fundamentadas en el liderazgo transformacional.

Justificación de la propuesta

El desarrollo de el plan de acompañamiento docente está basado en las debilidades y fortalezas detectadas en la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos a los docentes de la Unidad Educativa Gregoire Girard, donde según los entrevistados, en su mayoría existe inconformidad con el proceso de capacitación interna y apoyo por parte del área pedagógica, en la asesoría y por ende en la guía de las actividades académicas de los docente, refiriendo que debe existir una mejora por parte del directivo en este proceso, lo que se confirma en los resultados del cuestionario aplicado, donde la mayor parte de docentes ponen en evidencia que el proceso no siempre alcanza los objetivos planteados y una minoría considera que nunca se lleva a cabo ninguna de las premisas propuestas. Es por ello, que la construcción de este plan de acompañamiento está basado en las necesidades de los docentes, no solo en el ámbito laboral,

sino también en el aspecto emocional y su crecimiento personal, es así, que el liderazgo transformacional se convierte en un eje central para el desarrollo de las actividades que se incluyeron en el plan, en donde se busca fortalecer de manera integral todas estas áreas y mejorar la perspectiva de los docentes en cuanto al trabajo que deben desplegar diariamente.

Estructura

La propuesta se configura según se detalla a continuación.

Fases del Plan de Acompañamiento Docente

Fase I de Presentación y Organización

- Presentación de la propuesta a la directiva de la institución y junta académica.
- Socialización de la propuesta a los docentes.
- Gestionar y verificar la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las actividades.

Fase II Ejecutiva y de Seguimiento

- Implementar los pasos de visita áulica, entrevista, retroalimentación descritos en anexo... para determinar los aspectos a mejorar y por ende determinar actividades que se deben mejorar en los docentes acorde con los criterios evaluados en el anexo....
- Respetar los tiempos programados para las actividades propuestas.
- Realizar el seguimiento general de todos los docentes acorde a las actividades establecidas en la entrevista.

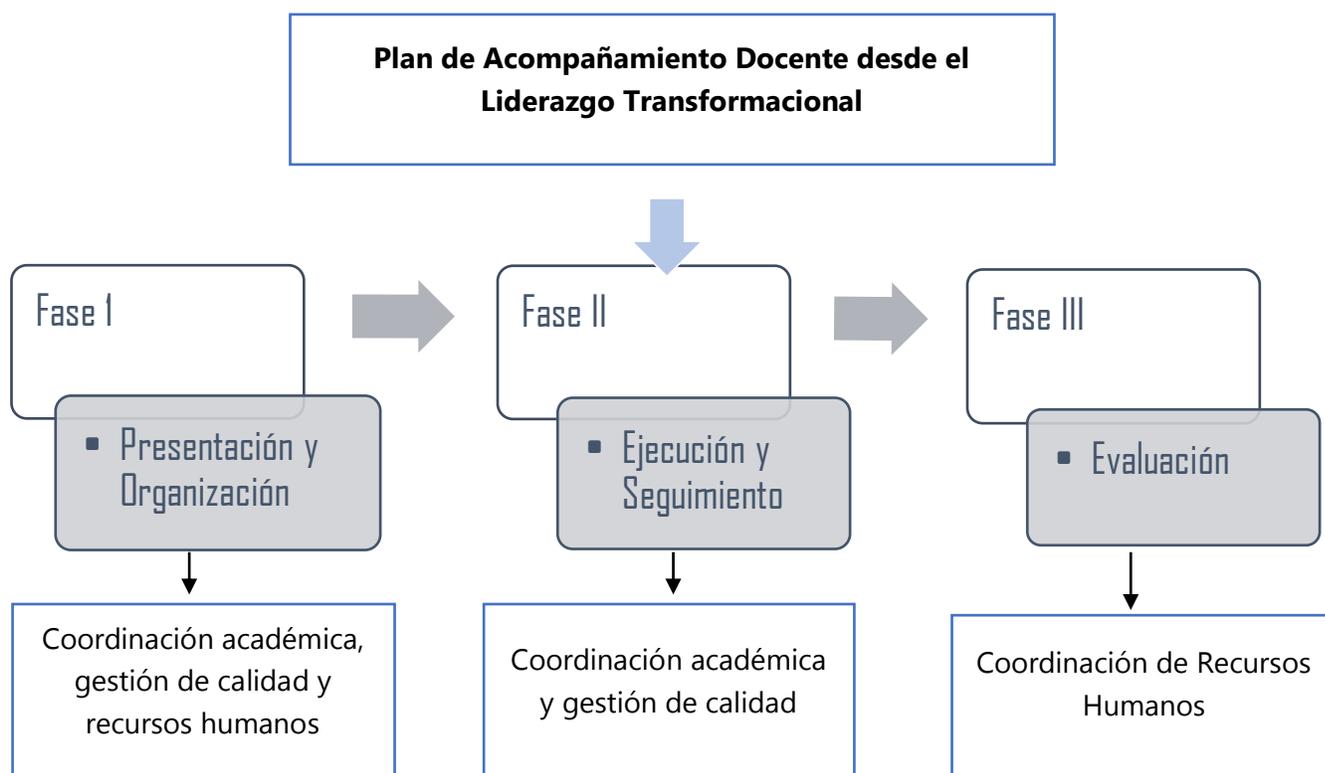
- Cumplir con las actividades establecidas para la motivación del docente, respondiendo a las necesidades emocionales e incentivar la labor del docente en su diario accionar acorde a las premisas del liderazgo transformacional.

Fase III de Evaluación

- Implementación de la encuesta de bienestar docente propuesta en el anexo... con el fin de indagar el asertividad del proceso y sobre todo conocer las perspectivas del docente.

Figura 2

Diagrama de la propuesta



Fuente: Mena y Luguña, 2023.

Propuesta

Tabla 14

Plan de Acción

Objetivos específicos	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
Conocer las debilidades de los docentes en su práctica diaria con el fin de realizar un acompañamiento adecuado, en base a su realidad y necesidad.	Mediante una rúbrica de evaluación áulica (Anexo F) se evalúa al docente y se registra en el informe (Anexo G) lo que se debe mejorar en cuanto al desarrollo de la clase y ámbito pedagógico, además se toma en cuenta estas observaciones para incluirlas en plan de capacitación.	Coordinadora Académica Mg. Cristina Pico	45 minutos por docente Cada mes	Formato Evaluación Áulica (Anexo F) Formato informe (Anexo G)
Establecer procesos de planificación de clase en base a nuevas estrategias pedagógicas	El líder pedagógico sostiene una entrevista (Anexo H) con el docente en donde le	Coordinadora Académica Mg. Cristina Pico	30 minutos por docente al finalizar la jornada. Cada mes	Formato de entrevista (Anexo H)

	socializa los aspectos que debe mejorar (debilidades y fortalezas), acorde con los resultados de las visitas áulicas, incluyendo sugerencias del docente y su propio criterio para la mejora.	Coordinadora de Gestión de Calidad Académica Mg. Silvia Zurita		
Instaurar plan de guía para el desarrollo y aplicación de las nuevas estrategias pedagógicas	Mediante el plan de mejora (Anexo I) se establecen las actividades a mejora en base a los resultados de la entrevista, a su vez se define la fecha en la cual se iniciará con estas mejoras y la fecha de guía para cualquier duda, misma que dependerá de la disponibilidad de ambos colaboradores y deberá ser semanal para un apoyo acertado, se incluye un registro fotográfico como evidencia de la guía brindada.	Coordinadora Académica Mg. Cristina Pico Coordinadora de Gestión de Calidad Académica Mg. Silvia Zurita	Se realiza el mismo día de la entrevista 30 minutos por docente Cada mes	Formato de Plan de Mejora Pedagógica (Anexo I)
Aplicar un plan de seguimiento para la verificación de la	Mediante un formato de seguimiento (Anexo J), se establece un cronograma de visitas	Coordinadora Académica Mg. Cristina Pico	40 minutos 1 ves por semana	Formato de seguimiento general de docentes (Anexo J)

aplicación de las estrategias planteadas.	para evidencia la mejora de los aspectos previamente socializados, sin previo aviso al docente.	Coordinadora de Gestión de Calidad Académica Mg. Silvia Zurita	3 veces después de establecer el plan de mejora.	
Incentivar a los docentes a prácticas positivas en su labor diaria mediante incentivos.	Se aplican actividades de motivación docente en donde se propone varias actividades con el fin de motivar y desarrollar en el docente actitud positiva y bienestar mental.	Coordinadora Recursos Humanos Pso. María José Mena	Cronograma establecido en el formato.	Formato Actividades de Motivación Docente (Anexo K)
Conocer la perspectiva de los docentes sobre las técnicas de liderazgo transformacional aplicadas por las autoridades de la institución	Se aplica una encuesta con el fin de determinar el bienestar del docente y su perspectiva sobre plan de acompañamiento recibido.	Coordinadora Recursos Humanos Pso. María José Mena	15 minutos Al finalizar el proceso de acompañamiento	Encuesta de Bienestar Docente (Anexo L)
Conocer la perspectiva de los docentes sobre el apoyo y acompañamiento pedagógico brindado por la institución				

Fuente: Mena y Luguaña, 2023.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta presentada tiene como objetivo principal brindar un acompañamiento docente integral en la Unidad Educativa Gregoire Girard, donde se toma en cuenta las premisas del liderazgo transformacional para el desarrollo de las actividades, que deben estar enfocadas no solo al ámbito pedagógico, sino también al bienestar del docente en el ámbito personal y profesional, para lo cual, se necesita que varios actores se involucren en la consecución de estos objetivos para lo cual los directivos están de acuerdo en ser parte y aplicar este Plan de Acompañamiento Docente desde el Liderazgo Transformacional.

Financiamiento

El financiamiento será mediante la asignación de recurso o fondos destinados anualmente para mejorar el capital humano como parte de la política Institucional en los cuales se incluyen los incentivos ,capacitaciones , salidas para socialización del personal docente en fechas conmemorativa y por fin de año escolar.

Referencias Bibliográficas

- Aburto, W. E. G., & Vizcarra, J. E. M. (2022). El acompañamiento pedagógico en la mejora de los aprendizajes de estudiantes de educación primaria. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(3), 50.
- Alliaud, A. (2018). *El desarrollo profesional docente: una cuestión política y pedagógica*. *Práxis Educativa (Brasil)*, 13(2), 278-293.
<https://www.redalyc.org/journal/894/89457516002/89457516002.pdf>
- Avendaño, W. R., Hernández, C. A., & Prada, R. (2021). Uso de las Tecnología de Información y Comunicación como valor pedagógico en tiempos de crisis. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(36), 135-159.
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baesa, S. (2016). Plan de mejora del sistema de acompañamiento docente al aula en un colegio particular subvencionado de la comuna de Temuco. Tesis de Posgrado, Universidad Católica de Temuco
- Baquero Galvis, Dana Ibed, & Cárdenas García, Santiago Felipe. (2019). *Transversal skills, personal and professional development in teaching through Habilitic platform*. *Conrado*, 15(70), 421-428. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado en 29 de diciembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500421&lng=es&tlng=en

- Batista, A. P., López, J. E., & Díaz, T. (2021). Liderazgo transformacional para mejorar la calidad educativa en el centro Santa María del proyecto esperanza. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 9(1), Art. 1. <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/225>
- Botía, M., & Marín, A. (2019). *La Contribución de los Recursos Audiovisuales a la Educación* (pp. 91-102).
- Calua Cueva, M. R., Delgado Hernández, Y. L., & López Regalado, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: Revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315-334.
- Colina Ysea, Félix, & Albites Sanabria, José L. (2020). *Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI*. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176.
<https://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2415-09592020000100167&script=sci_arttext
- Contreras, F., & Barbosa-Ramirez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, EISSN: 0124-5821, No. 39 (2013); pp. 152-164.
- Coronado, S. D. (2019). PERSPECTIVAS EN TORNO A LA FORMACIÓN DOCENTE Y LA POSIBILIDAD DE UNA CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CONSTANTE: UNA MIRADA DESDE LOS ACTORES EN UNA UNIVERSIDAD MEXICANA. *Panorama*, 13(24), 33-41.
- Díaz Hoyos, J. A., Sánchez Sánchez, M. J., Aguilera Rodríguez, M. E., Loyola Polo, K. E., Ramírez Castro, J. A., & Reynosa Navarro, E. (2020). Capacitación docente y calidad educativa en tiempos de Covid-19. *Revista Científica Cultura, Comunicación Y Desarrollo*, 5(3), 84-89. Recuperado a partir de <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/263>

Gallardo-López, J. A., López-Noguero, F., & Gallardo-Vázquez, P. (2019). Análisis del síndrome de burnout en docentes de educación infantil, primaria y secundaria para su prevención y tratamiento. *Revista electrónica educare*, 23(2), 324-343.

Gálvez, M. I. T., & Llatas, F. D. H. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251.

Giraldo-Gómez, O., Zuluaga-Giraldo, J. I., & Naranjo-Gomez, D. (2020). La proyección social una apuesta desde el acompañamiento pedagógico. *Praxis*, 16(1), 77-84.

Hernández-Maldonado, E. T., Rojas-Guevara, J. U., & Gallo-Vargas, R. D. (2019). *La práctica docente y su evaluación: estrategia para la mejora continua en los procesos de acreditación en alta calidad*. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 10(1), 79-92. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-83062019000200079

Leiva-Guerrero, M. V., Vásquez, C., Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). *Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente*. Calidad en la educación, 51, 225-251. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>

Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). *Liderazgo directivo y educación de calidad*. Cienciamatria, 5(9), 114-129.

Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de Educación

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR .*Formación docente*.

<https://educacion.gob.ec/formacion-docente/>

Monge-Urquijo, P., Laborín-Álvarez, J., & Siqueiros-Aguilera, J. (2019). *Modelo analítico para el acompañamiento de docentes noveles en México: Analytical model related to*

- beginning teachers' accompaniment process in Mexico*. Educación y Humanismo, 21(37), Art. 37. <https://doi.org/10.17081/eduhum.21.37.3376>
- Naranjo, A. F. N., García, E. B. B., & Pardo, V. E. O. (2021). Autogestión del aprendizaje: Revisión de la literatura. *Explorador Digital*, 5(2), 6-22.
- Palacios, M., Toribio, A., & Deroncele, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145.. Recuperado en 07 de febrero de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500134&lng=es&tlng=es.
- Reyes, C. E. G. (2020). Alfabetización y alfabetización digital. *Transdigital*, 1(1).
- Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2218-36202020000100141
- Rojas Carrasco, Oscar Alfredo, Vivas Escalante, Amely Dolibeth, Mota Suárez, Katihuska Tahiri, & Quiñonez Fuentes, Jennifer Zurina. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, (28), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>
- San Martín Cantero, D., San Martín Aedo, R., Pérez Morales, S., Bórquez Mella, J. (2021). *Prácticas de mejora para el proceso de acompañamiento pedagógico*. Actualidades

- Investigativas en Educación, 21(2), 145-170. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i2.46783>
- Santamaría, M. C. (2016). *Programa de Liderazgo Transformacional para Mejorar el Desempeño Docente en Institución Educativa del Nivel Primario*. Universidad Señor de Sipán.
- Santos Baranda, J., Armas Velasco, C. B., Santos Baranda, J., & Armas Velasco, C. B. (2020). *Sistema de acompañamiento docente desde un entorno virtual de enseñanza-aprendizaje*. Mendive. *Revista de Educación*, 18(1), 48-63.
- Sardon Ari, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Segarra, O. (2018). *La evolución del liderazgo peregrino: liderar con resultados extraordinarios a través de la inspiración disciplinada*. Libros de cabecera. <https://books.google.es/books?id=17heDwAAQBAJ&lpg=PT7&ots=f5v31gd6kS&dq=Inspiraci%C3%B3n%20al%20cambio&lr&hl=es&pg=PT7#v=onepage&q=Inspiraci%C3%B3n%20al%20cambio&f=false>
- Sierra, G. (2020). Sistema integral de evaluación y seguimiento de la práctica docente en la educación superior: Estudio de caso en Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(1), 147-162. <https://doi.org/10.22335/rfct.v12i1.1044>
- Sobrino, A. M. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. ADGD0208. IC Editorial.
- Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), Art. 85.
- Torres, Jorge, Contreras, Saúl, Lippi, Luis, Huaiquimilla, Macarena, & Leal, Rodrigo. (2019). *Hábitos de vida saludable como indicador de desarrollo personal y social: discursos y*

prácticas en escuelas. Calidad en la educación, (50), 357-392.

<https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n50.728>,

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000100357&script=sci_arttext

Universidad César Vallejo. Perú, Vega, P. G., & Vásquez, C. Y. (2021). *Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en educación primaria*. *Espacios*, 42(21), 1-10.

<https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n19p01>

Vásquez, M. F. F., Savero, P. G. S., Verde, M. D. J., & Laguna, M. V. R. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Franz Tamayo-Revista de Educación*, 3(8), 318-331.

Villalpando, C. G., Estrada-Gutiérrez, M. A., Álvarez-Quiroz, G. A., Villalpando, C. G., Estrada-Gutiérrez, M. A., & Álvarez-Quiroz, G. A. (2020). El significado de la práctica docente, en voz de sus protagonistas. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 229-240.

<https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.07>

Zeballos, M. (2020). *Acompañamiento Pedagógico Digital para Docentes*. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 9(2), 192-203. <https://doi.org/10.37843/rted.v9i2.164>

Zorrilla, J. M. A., Armas, M. R., & Sono, J. L. (2021). El acompañamiento pedagógico: Una Revisión Sistemática. *Revista Iberoamericana de Educación*.

ANEXOS

Anexo A

Cuadro de categorías previas

Categoría	Subcategoría
Acompañamiento Docente	Apoyo y orientación emocional
	Facilitación de insumos
	Comunicación horizontal
	Oportunidades de capacitación y actualización
Liderazgo Transformacional	Inspiración al cambio
	Innovación
	Desarrollo personal y profesional
	Mejora continua

Anexo B

Preguntas de la entrevista

Ítems	Preguntas abiertas para directivos y docentes
1	Desde su perspectiva ¿Cómo es el acompañamiento que se desarrolla en esta institución para el apoyo y orientación emocional del docente?
2	Explique el acceso que los docentes tienen para la utilización de recursos didácticos para lograr un aprendizaje significativo
3	Desde su criterio ¿Usted considera que existe comunicación horizontal y orientadora por parte del líder hacia el docente? Explique.
4	Desde su experiencia en esta institución ¿Cuáles son las oportunidades de capacitación y actualización que se propician para el docente? Explique.
5	¿Cuáles son desde su perspectiva las actividades que desarrolla el líder en esta institución para inspirar al cambio? Explique.
6	Según su consideración el (como líder) <i>líder de esta institución</i> propicia la innovación institucional ,Explique
7	Desde la perspectiva del liderazgo transformacional ¿cuáles son las acciones que se realizan en esta institucional para el desarrollo personal y profesional de los docentes .Explique?
8	¿Cómo se desarrolla el proceso de mejora continua en el docente? Explique.

Anexo C

Cuadro de variables

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Acompañamiento docente	Apoyo y Orientación	Emocional	1, 2
		Asesoramiento permanente	3,4
		Comunicación horizontal	5,6
		Facilitación de insumos	7,8
Liderazgo Transformacional	Inspiración al Cambio	Inspiración al cambio	9,10,11
		Innovación	12,13,14
		Desarrollo personal y profesional	15,16,17
		Mejora continua	18,19,20,21

Anexo D

Preguntas del cuestionario

Dimensión	Ítem	Cómo parte del cuerpo docente de la unidad educativa usted considera que:	4	3	2	1
Apoyo y Orientación	1	Sus emociones son valoradas de manera oportuna en las decisiones que son tomadas por las autoridades.				
	2	Se da un grado de prioridad adecuado al bienestar emocional del personal docente.				
	3	Existe un plan de capacitación que sirva de soporte para el personal docente en su labor diaria.				
	4	Se da espacios de asesoría con la coordinación académica que permita despejar dudas y aporte a la gestión educativa.				
	5	Existe una comunicación oportuna entre compañeros, dando paso a la resolución pronta de conflictos.				
	6	La comunicación entre directivos es eficiente y por ende se refleja en las directrices que deben seguir los docentes.				
	7	Existen los insumos suficientes para realizar una labor acorde a las exigencias educativas.				
	8	Se provee recursos que facilitan la práctica docente y actividades a fin al área pedagógica				

Inspiración al Cambio	9	Las actividades que desarrolla el líder de esta institución inspiran al cambio.				
	10	La institución busca constantemente la calidad educativa inspirando cambios				
	11	Los métodos utilizados inspiran al cambio				
	12	El líder educativo de la institución propicia la innovación institucional				
	13	La innovación permite mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.				
	14	La tecnología es parte de la innovación				
	15	La Institución realiza acciones para el desarrollo personal y profesional de los docentes.				
	16	La institución facilita el desarrollo personal docente				
	17	Los docentes mejoran constantemente su desarrollo profesional				
	18	Se desarrolla procesos de mejora continua en el personal docente				
	19	La institución busca estar en mejora continua mediante procesos de evaluación docente				
	20	La evaluación es una forma de verificar la mejora continua en la institución				
	21	Los docentes tienen presente que la evaluación es un proceso para la mejora de la Institución educativa y no se sienten acosados o perjudicados				

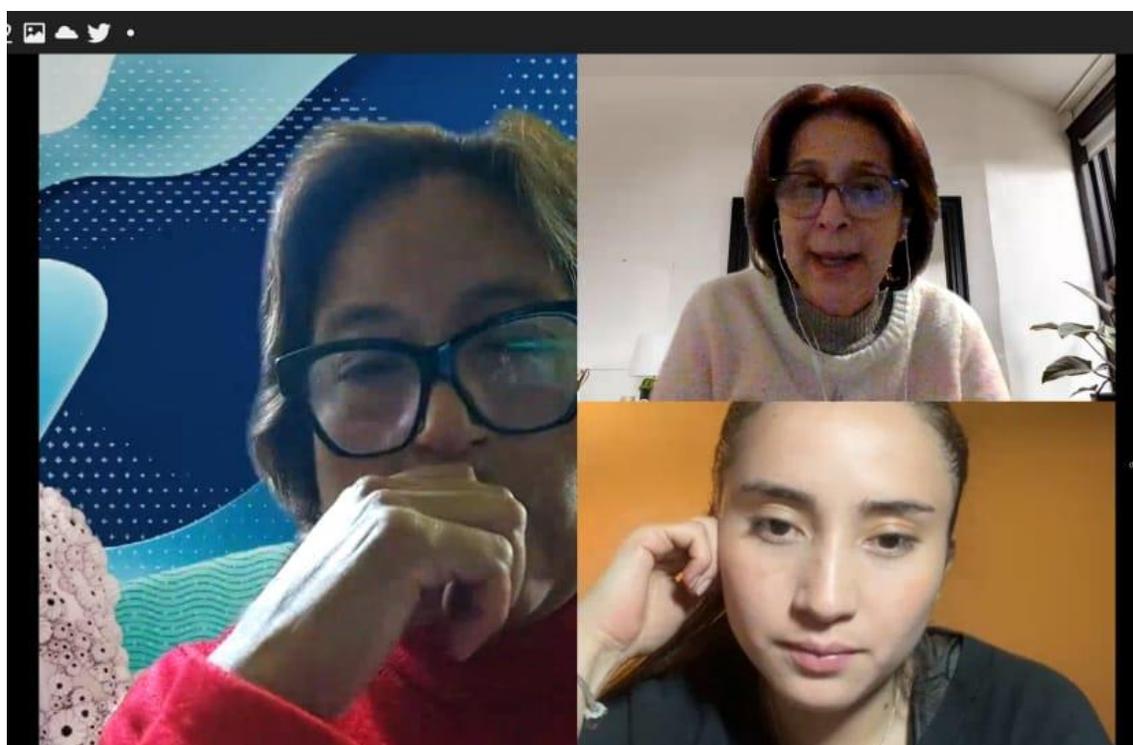
Anexo E

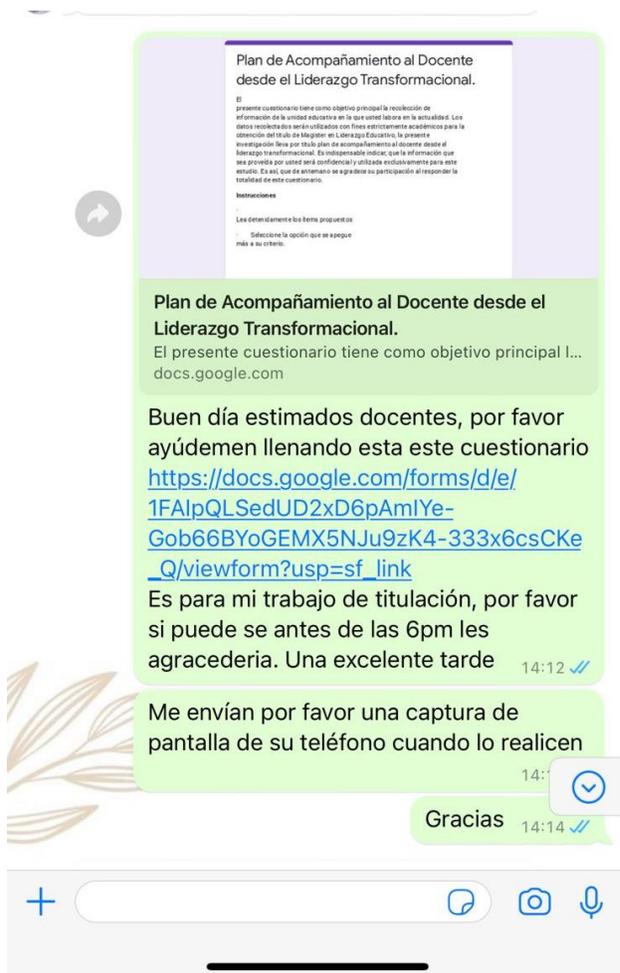
Evidencias













Plan de Acompañamiento al Docente desde el Liderazgo Transformacional.

El presente cuestionario tiene como objetivo principal la recolección de información de la unidad educativa en la que usted labora en la actualidad. Los datos recolectados serán utilizados con fines estrictamente académicos para la obtención del título de Magister en Liderazgo Educativo, la presente investigación lleva por título plan de acompañamiento al docente desde el liderazgo transformacional. Es indispensable indicar, que la información que sea proveída por usted será confidencial y utilizada exclusivamente para este estudio. Es así, que de antemano se agradece su participación al responder la totalidad de este cuestionario.

Instrucciones

- Lea detenidamente los items propuestos
- Seleccione la opción que se apegue más a su criterio.

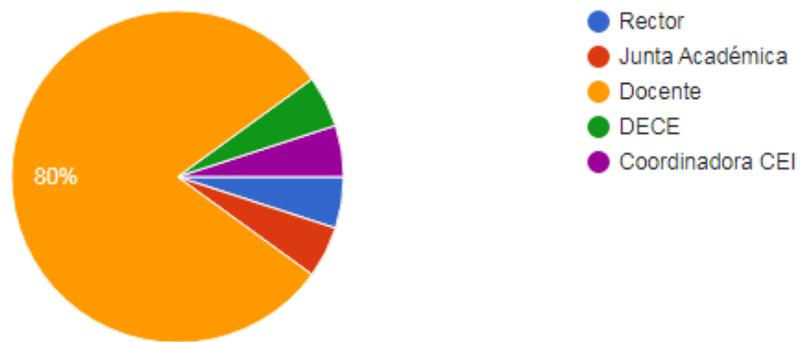
SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) AVECES (2) NUNCA (1)

Cómo parte del cuerpo docente de la unidad educativa usted considera que:



Función

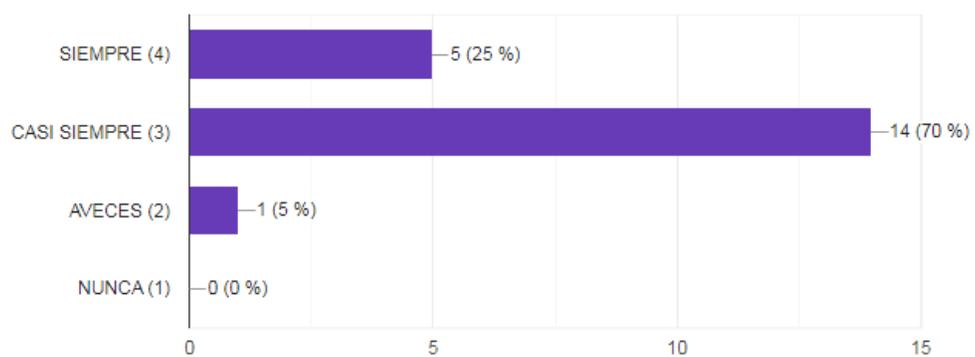
20 respuestas



1.- Existe apoyo y acompañamiento académico y emocional.

 Copiar

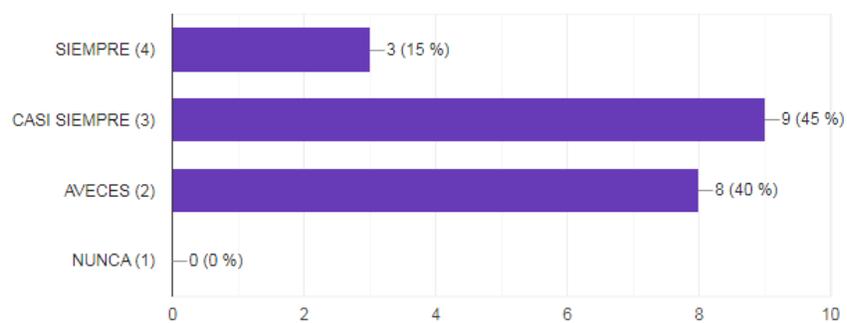
20 respuestas



2.- Se da un grado de prioridad adecuado al bienestar emocional del personal docente.



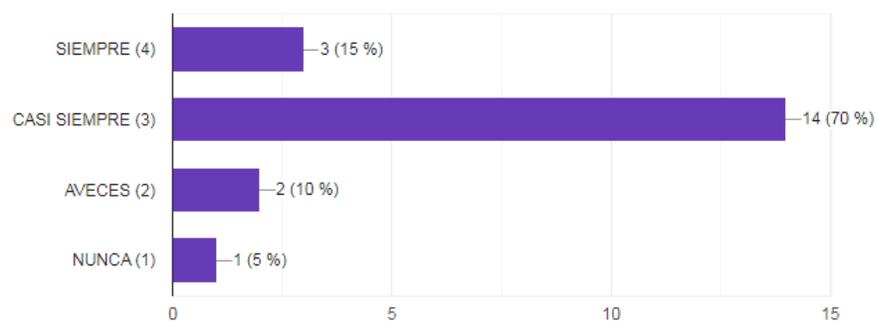
20 respuestas



3.- Existe un plan de capacitación que sirva de soporte para el personal docente en su labor diaria.

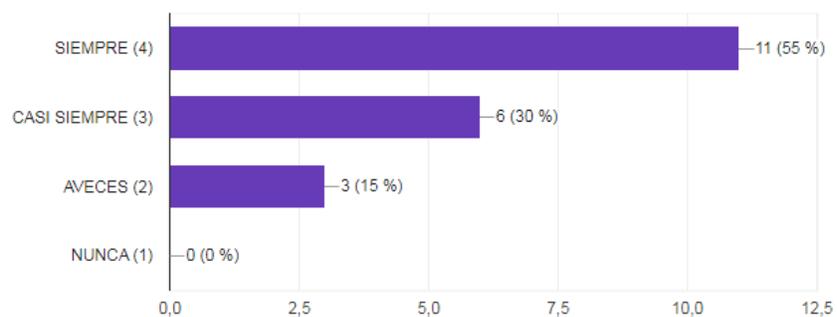


20 respuestas



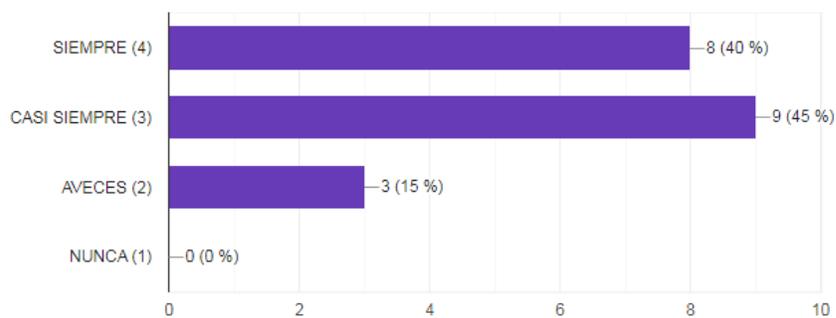
4.- Se da espacios de asesoría con la coordinación académica que permita despejar dudas y aporte a la gestión educativa. [Copiar](#)

20 respuestas



5.- Existe una comunicación oportuna entre compañeros, dando paso a la resolución pronta de conflictos. [Copiar](#)

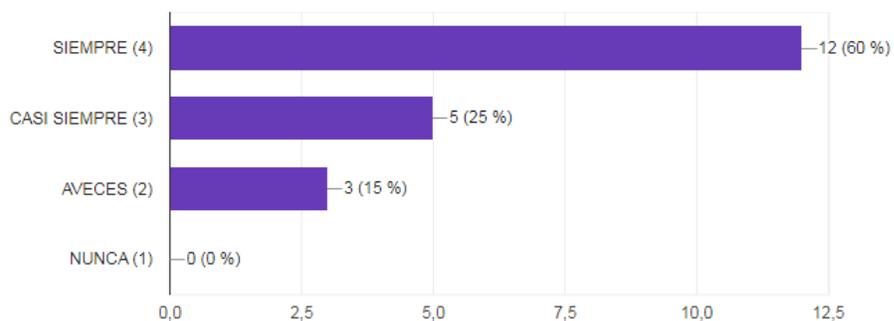
20 respuestas



6.- La comunicación entre directivos es eficiente y por ende se refleja en las directrices que deben seguir los docentes.



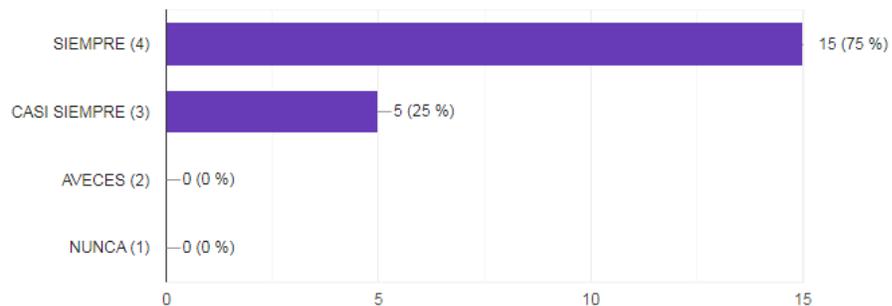
20 respuestas



7.- Existen los insumos suficientes para realizar una labor acorde a las exigencias educativas.



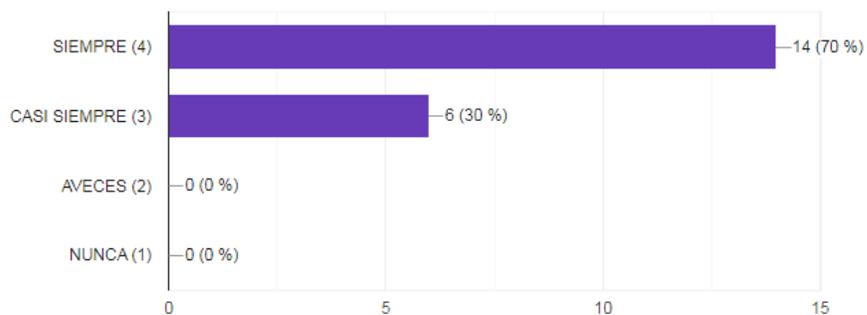
20 respuestas



8.- Se provee recursos que facilitan la práctica docente y actividades a fin al área pedagógica



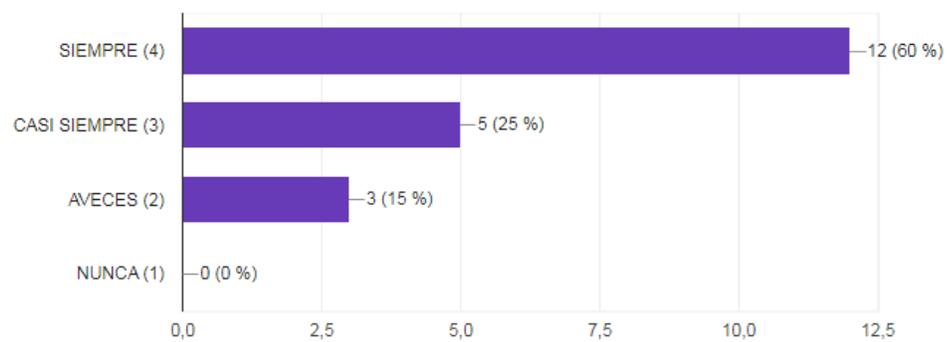
20 respuestas



9.- Las actividades que desarrolla el líder de esta institución inspiran al cambio.



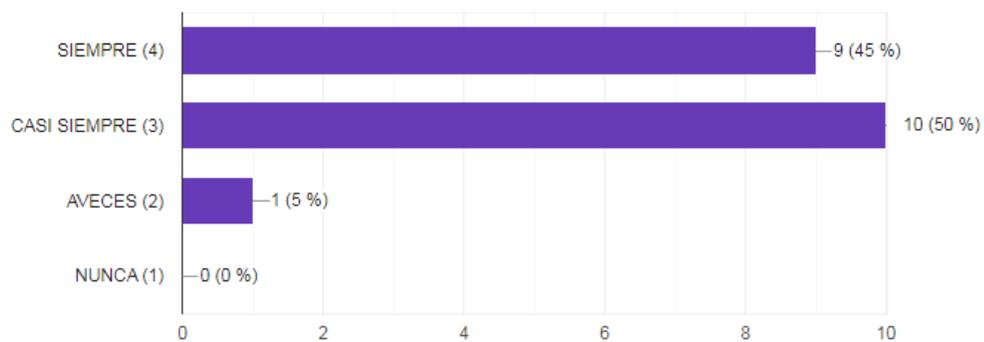
20 respuestas



10.- La institución busca constantemente la calidad educativa inspirando cambios

[Copiar](#)

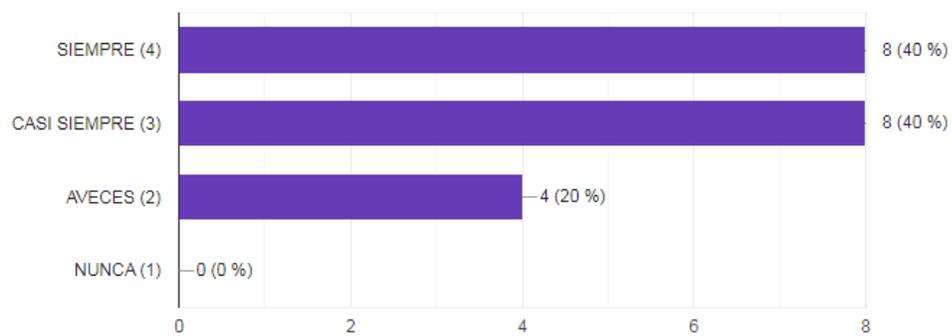
20 respuestas

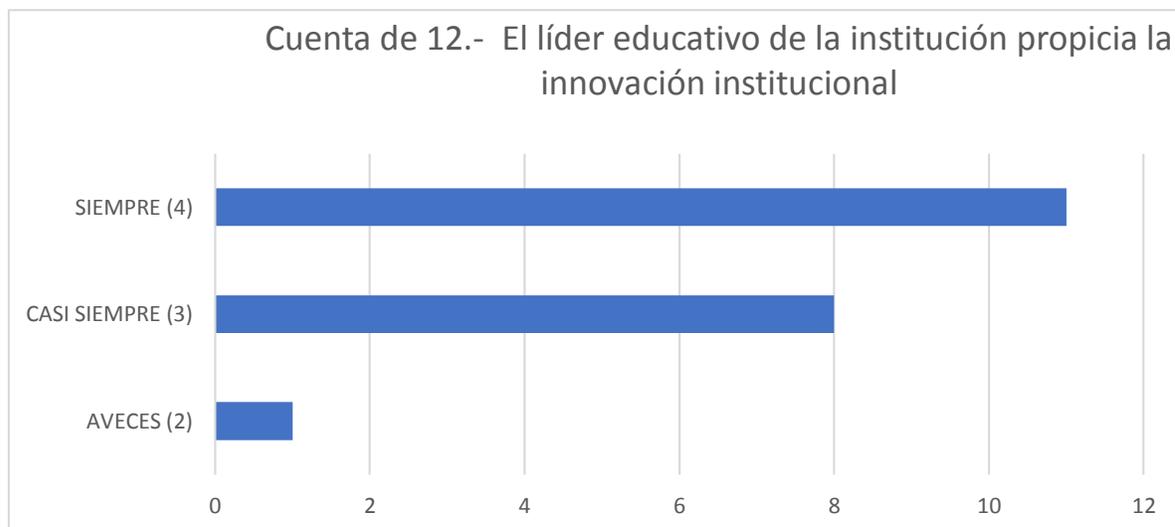


11.- Los métodos o tipo de liderazgo utilizados inspiran al cambio

[Copiar](#)

20 respuestas

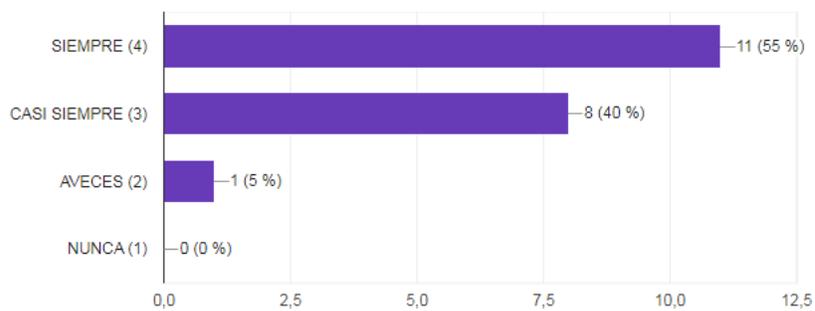




13.- La innovación permite mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

 Copiar

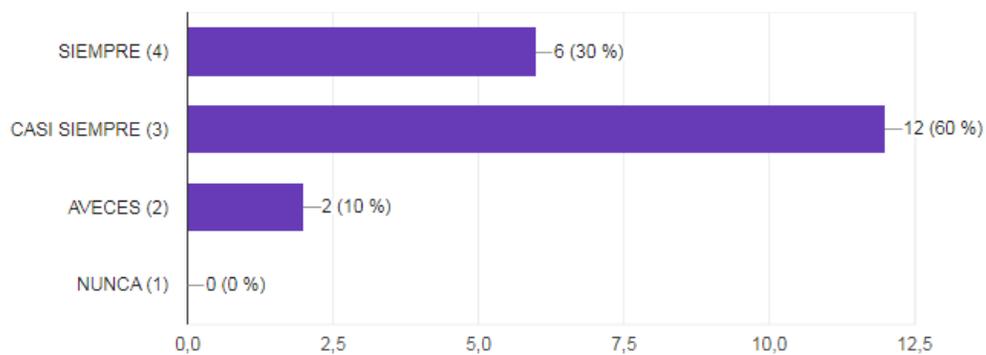
20 respuestas



14.- La tecnología es parte de la innovación

[Copiar](#)

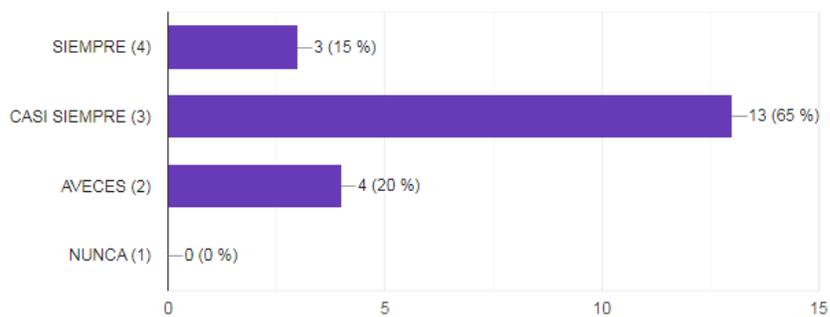
20 respuestas



15.- La Institución realiza acciones para el desarrollo personal y profesional de los docentes.

[Copiar](#)

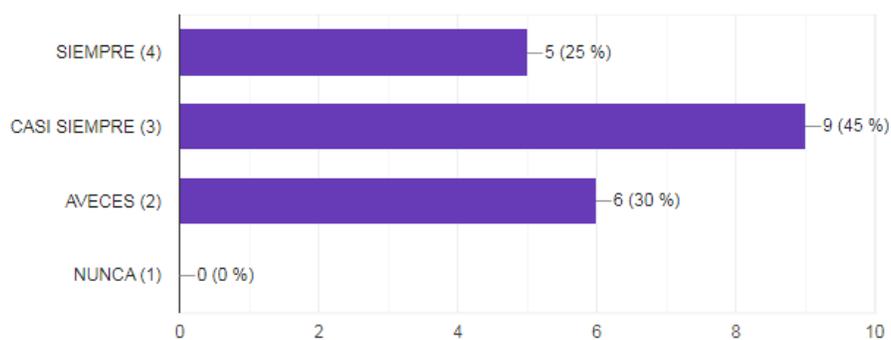
20 respuestas



16.- La institución facilita el desarrollo personal docente

 Copiar

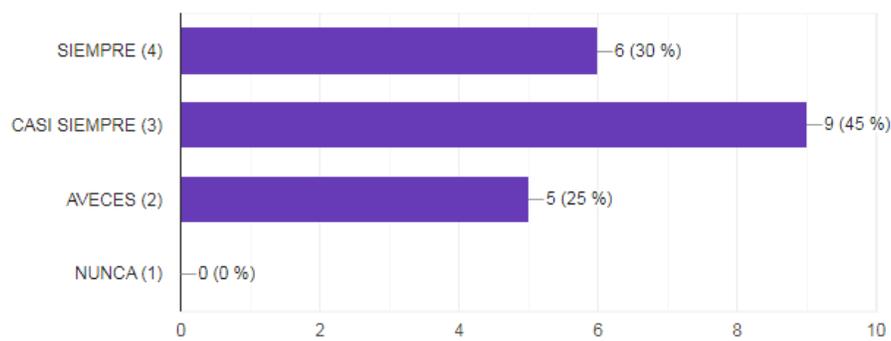
20 respuestas



17.- Los docente mejoran constantemente su desarrollo profesional

 Copiar

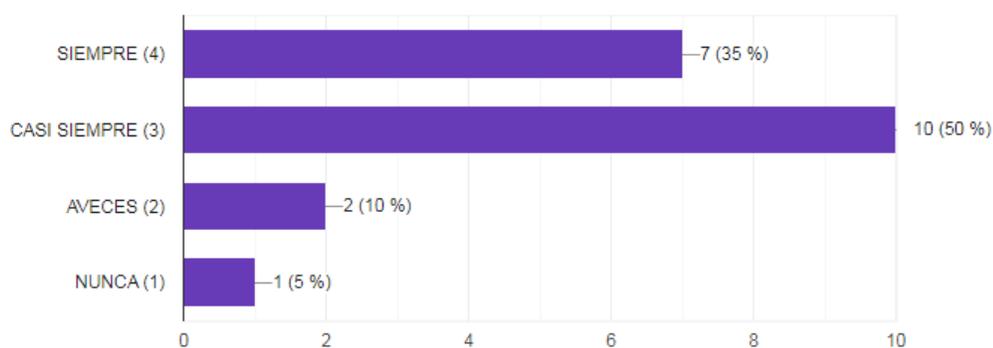
20 respuestas



18.- Se desarrolla procesos de mejora continua en el personal docente

[Copiar](#)

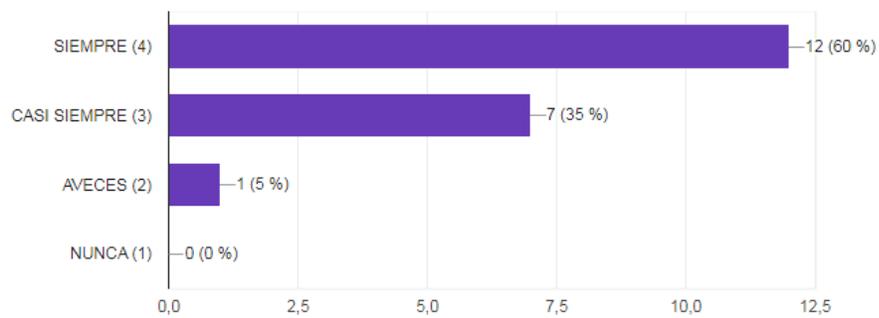
20 respuestas



19.- La institución busca estar en mejora continua mediante procesos de evaluación docente

[Copiar](#)

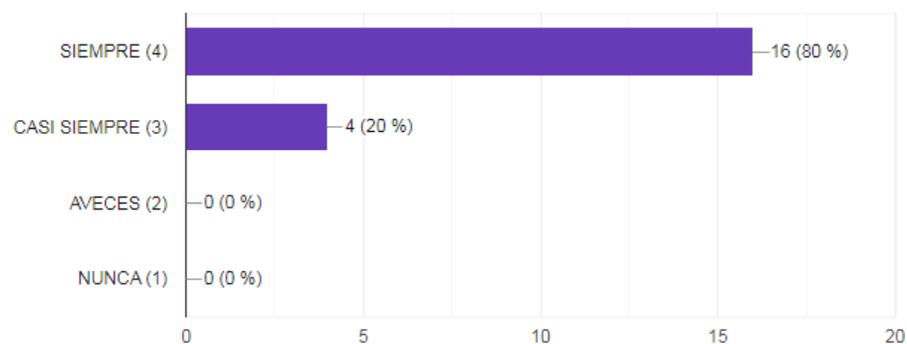
20 respuestas



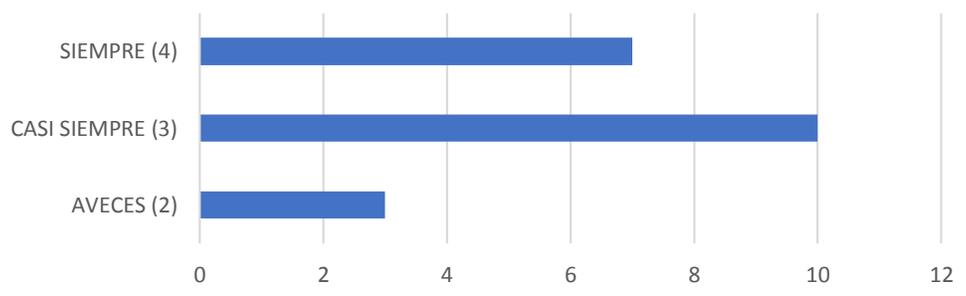
20.- La evaluación es una forma de verificar la mejora continua en la institución

 Copiar

20 respuestas



Cuenta de 21.- Los docentes tienen presente que la evaluación es un proceso para la mejora de la Institución educativa y no se sienten acosados o perjudicados



Anexo F

Rubrica de visita áulica: Acompañamiento áulico, fortalecimiento de la práctica pedagógica.

Datos Informativos		
Visita Nro:		
Docente:		Grado:
Área:		
Observador:	Hora de inicio:	Hora de Terminó:

Instrucciones: Cada indicador se califica en una escala de 1-3
Suficiente (1), Destacado (2), Excelente (3).

Indicadores	Suficiente	Destacado	Excelente
Clima de Aula	El docente fomenta un clima de aula positivo, en donde los estudiantes participan de manera regular, prestan atención a la clase y respetan las normas de aula.	El docente fomenta un clima de aula positivo, en donde los estudiantes participan de manera activa, el docente fomenta prácticas de convivencia visibles en el aula y los estudiantes las respetan.	El docente fomenta un clima de aula positivo, en donde los estudiantes realizan preguntas sobre el tema, proponen sugerencias y son actores activos del aprendizaje, respetan las normas de convivencia estipuladas en el código propuesto por la institución, promovidos por el docente.

Desarrollo de la Clase	La clase está estructurada mediante el formato institucional (ACC), es presentada a los estudiantes sin ninguna verificación o respuesta de estos ante la información.	La clase está estructurada en base al formato institucional (ACC), el docente desarrolla el tema con recursos extras que permitan la interacción de los estudiantes en el aprendizaje.	La clase está estructurada en base al formato institucional (ACC), el docente fomenta la interacción y participación de los estudiantes mediante preguntas reflexivas, en donde el estudiante desarrolla el tema y se incluyen recursos didácticos variados, llegando a la verificación de la consolidación del tema.
Organización del tiempo	El docente no organiza de manera adecuada el tiempo en la planificación, por lo que le es insuficiente para el tema.	Los tiempos están establecidos y se cumple de manera satisfactoria en el cumplimiento de las actividades.	Los tiempos son exactos y se cumple la planificación de manera satisfactoria.
Secuencia de los contenidos	La secuencia de los contenidos no es correcta y dificulta la comprensión de la materia, no se cumplen son los	La secuencia de los contenidos facilita la comprensión de los temas, las actividades permiten parcialmente el	La secuencia de los contenidos facilita la comprensión de los temas a plenitud y las actividades permiten cumplir con los

	objetivos pedagógicos.	cumplimiento de los logros pedagógicos.	objetivos pedagógicos.
Actitud con los estudiantes	No da paso a preguntas y su trato hacia el estudiante es neutro, no facilita la comunicación, las sugerencias de los estudiantes son débilmente tomadas en cuenta.	Escucha y toma en cuenta la opinión de algunos estudiantes, incentiva a la participación.	Escucha y toma en cuenta la opinión de todos los estudiantes, incentiva a la participación y siempre da espacio para preguntas.

Total:

Fuente: Mena y Luguaña (2023).

Anexo G*Informe de visita aúlica*

Indicadores	Observaciones
Clima de Aula	
Desarrollo de la Clase	
Organización del Tiempo	
Secuencia de los Contenidos	
Actitud con los estudiantes	

Fuente: Mena y Luguana (2023)

Anexo H

Entrevista

La entrevista cuenta con momentos y preguntas estructuradas con el fin de exponer al docente de manera adecuada y asertiva las debilidades y fortalezas de los docentes durante su desarrollo en la clase.

Entrevista

Debilidades Observadas	Fortalezas Observadas
•	•
•	•
Preguntas	
¿Cuáles cree que son las herramientas que necesita para mejorar en su debilidad?	
¿Qué estrategias deberíamos aplicar para mejorar?	
¿Qué actividades propone para ser incluidos en el plan de acción?	
¿Qué temas de capacitación son necesarias según su criterio para la consecución de los objetivos pedagógicos de su clase?	
Actividades	
•	
Firmas de Responsabilidad	
Docente	Coordinador

Fuente: Mena y Luguña (2023).

Anexo J*Seguimiento General*

Docente	Actividad verificada	Fecha de visita	Observaciones

Fuente: Mena y Luguña, 2023.

Anexo K*Actividades Motivación Docente*

Actividades	Objetivo	Recursos	Responsable	Tiempo
Realizar un sorteo con incentivos económicos y no económicos para el docente que haya cumplido de manera satisfactoria las actividades de mejora del plan de acompañamiento	Motivar a los docentes con incentivos para mejorar su rendimiento	Presupuesto Informe de cumplimiento	Coordinadora Recursos Humanos Rectora	Cada mes
Realizar un concurso del mejor docente, que será elegido por votación de los estudiantes del plantel, teniendo un reconocimiento público y gestión de un premio sorpresa.	Incentivar al docente a ser carismático en su trato y relación con los estudiantes.	Premio sorpresa Encuesta <i>Google Forms</i>	Coordinadora Recursos Humanos Secretaria General	Quimestral

Se realiza un pequeño agasajo a fin de mes a los cumpleaños de la institución.	Hacer que los docentes se sientan valiosos por su labor.	Torta donada Snacks	Coordinadora de Recursos Humanos Docentes	Cada mes
Realizar una reunión mensual en donde se indague inquietudes de cualquier ámbito con los docentes, abriendo un espacio de soporte y escucha.	Promover la comunicación entre coordinación y docentes para mejorar aspectos generales.	Tiempo Aula	Coordinadora de Recursos Humanos Coordinadora Académica	Cada mes

Fuente: Mena y Luguaña, 2023.

Anexo L

Indagación de Bienestar Docente

Responda la siguiente encuesta en base a su perspectiva sobre el plan de acompañamiento brindado por la institución, con el fin de indagar sobre cómo se ha sentido durante este proceso y por ende tomar en cuenta cualquier sugerencia.

Instrucciones

- Califique del 1 – 5 los aspectos propuestos, siendo 1 malo y 5 excelente.
- Explique el porqué de su calificación.

Encuesta bienestar docente

Aspecto	Calificación	¿Por qué?
¿Cómo se sintió durante la visita áulica?		
¿Considera que las debilidades y fortalezas encontradas en la visita son verdaderas?		
¿Siente que el líder fue asertivo en la retroalimentación de las observaciones?		
¿Piensa que las actividades propuestas en el plan de acción son acertadas?		
¿Cómo se sintió al realizar las actividades de mejora?		
¿Considera que el líder fue un apoyo durante el proceso de mejora?		

¿Considera que fue escuchado y guiado de manera correcta?

¿Considera que es importante el proceso de acompañamiento?

¿El líder cumplió la función de motivarlo y hacerlo sentir valioso?

¿Considera valiosa y adecuada la asesoría en del líder en los aspectos de mejora?

Califique como se sintió durante todo el proceso de manera general

Fuente: Mena y Luguaña, 2023.