



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

Título de propuesta

**GESTIÓN EDUCATIVA: PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE PARA LA
EXCELENCIA ACADÉMICA DESDE EL COACHING**

Estudiantes:

Ana Cristina Arroba

Andrea Dumancela

Nathaly Guayasamín

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Abril, 2024

ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Fundamentación teórica	9
Gestión educativa	9
Liderazgo educativo	16
Acompañamiento docente	20
Excelencia académica	24
Calidad educativa	26
Coaching	28
Metodología	31
Selección de la muestra	32
Análisis de datos	37
Discusión de resultados	80
Propuesta	82
Antecedentes	82
Propósito del plan	83
Objetivos	84
Fases del plan	85
Factibilidad	109
Referencias bibliográficas	112
Anexos	119
Anexo A. Tabla de categorías previas	119
Anexo B. Protocolo de entrevistas	121

Índice de tablas

Tabla 1. Categorización directivos	37
Tabla 2. Categorización docentes	54
Tabla 3. Triangulación	67
Tabla 4. Plan de acción	87

Índice de figuras

Figura 1. Estructuración	79
---------------------------------	----

RESUMEN

Los gestores y líderes educativos se ven desafiados a adoptar enfoques innovadores que respalden el crecimiento profesional de los docentes con la consigna de elevar la calidad educativa. De esta manera las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico guiadas desde el coaching pueden mejorar el desempeño docente en favor de los estudiantes. Este proyecto de investigación se enfoca en el desarrollo de un plan de acompañamiento docente propuesto desde el coaching en busca de la excelencia académica; por lo que se adscribe a los lineamientos y características de la ruta cualitativa, a través del método hermenéutico y mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y la observación participativa a cuatro directivos y tres docentes de una institución educativa particular. Se obtuvo información sobre los aspectos que caracterizan la gestión educativa en la institución, entre los resultados destacan algunas categorías que favorecen dicha gestión como: el compromiso docente con la mejora continua, la confianza grupal, la comunicación efectiva junto con el liderazgo pedagógico y sobretodo el acompañamiento docente que es percibido por los docentes como un apoyo y, por los directivos como un proceso reflexivo de formación profesional.

Palabras clave: acompañamiento docente, gestión educativa, coaching, excelencia académica

ABSTRACT

Educational managers and leaders are challenged to adopt innovative approaches that support the teachers professional growth with the objective of raising educational quality. In this way, pedagogical and teaching support activities guided by coaching can improve teachers performance in favor of students. This investigation project focuses on the development of a teaching accompaniment plan proposed from coaching in search of academic excellence; therefore, it adheres to the guidelines and characteristics of the qualitative route, through the hermeneutic method and through the application of the technique of interview and participative observation to four directors and three teachers of a private educational institution. We obtained information about the aspects that characterize the educational management in the institution, findings shows some categories that favors that management, such as: the teacher's

commitment to continuous improvement, group trust, effective communication also pedagogical leadership and above all the teaching accompaniment that is perceived by the teachers as a support, and by managers as a reflective process of vocational training.

Key words: teaching accompaniment, educational management, coaching, academic excellence

INTRODUCCIÓN

En el complejo panorama educativo actual, caracterizado por la diversidad de estudiantes, las demandas de un mundo en constante cambio y la evolución de las tecnologías de la información, los procesos de la gestión educativa toman relevancia pues deben estar encaminados a tomar las decisiones, crear los planes y aplicar programas que permitan a las escuelas cumplir con sus objetivos institucionales y además hacerlo con calidad. Es así que, la gestión educativa desempeña un rol crucial en el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas escolares, pues para ofrecer una educación de calidad, es necesario lograr la gestión de las condiciones operativas, de la práctica pedagógica y del bienestar escolar (Quispe et. al, 2023).

A lo largo de la historia de la gestión educativa, hemos sido testigos de una evolución significativa en los modelos y prácticas utilizadas. Desde un enfoque inicial en la administración y la organización escolar, hemos avanzado hacia teorías más centradas en el aprendizaje y la mejora continua en el cual, se modifica el rol del docente y, por lo tanto, aparece la necesidad de que estos profesionales desarrollen nuevas competencias para que la educación sea relevante y pertinente para los estudiantes. Este cambio de paradigma refleja un reconocimiento creciente de la importancia del desarrollo profesional de los educadores en la búsqueda de la excelencia académica. De esta manera, podemos comprender plenamente la relevancia del acompañamiento docente, el cual, es de crucial utilidad para explorar los principios fundamentales asociados con el desarrollo y mejora continua docente.

En relación con lo mencionado, los gestores y líderes educativos se ven desafiados a adoptar enfoques innovadores que promuevan la excelencia académica mediante varias estrategias, entre las que destaca el crecimiento profesional de los docentes. En este sentido, autores como Michael Fullan y Andy Hargreaves (2012) mencionan la importancia de un liderazgo educativo que trascienda la mera administración para centrarse en el apoyo y el coaching, fomentando así, una cultura de mejoramiento continuo y apoyo colectivo entre los docentes, incluso Altopiedi y García citados en Cárdenas et. al (2022) destacan que, “los estudios sobre liderazgo coinciden en que esta formación tenga como base la reflexión sobre la práctica, favorecida por el coaching”. Podemos entonces afirmar, que es una responsabilidad de los líderes educativos orientar su capacidad de gestión para mejorar las competencias pedagógicas del personal docente, lo que a su vez promueva una mejora de la calidad educativa.

En relación con lo expuesto, el coaching educativo como señala Christian van Nieuwerburgh (2017), ha surgido como una poderosa herramienta de acompañamiento que no sólo proporciona orientación y apoyo individualizado a los docentes, sino que también, promueve la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica y el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas. Si volvemos en el tiempo hasta la antigua Grecia, podemos encontrar similitudes entre las prácticas reflexivas de Sócrates con sus discípulos y las sesiones que los coaches implementan en la actualidad, lo que nos lleva a pensar, que el coaching es en realidad una práctica que se nutre desde diversas vertientes y por lo tanto su aplicación es igual de generosa. Las ideas expuestas se confirman con el estudio cuantitativo, tipo cuasi experimental, realizado por Cárdenas, Flores, Cárdenas y Guadalupe (2022). Esta investigación fue desarrollada con los docentes de centros educativos secundarios de la ciudad de Huancayo, en Perú, bajo título de *Coaching y desempeño docente en la gestión escolar*. Los autores concluyen que el coaching tiene eficacia positiva en el desempeño docente, por lo que mejora la calidad educativa.

Por otro lado, Aravena, Montanero y Mellado (2022) en su investigación de *Percepción de docentes y directivos escolares sobre el acompañamiento pedagógico en el aula*, con la participación de 160 profesores y 120 directivos de 60 escuelas de la comuna de Temuco, en Chile, llegaron a la conclusión de que las percepciones son diferentes entre los dos grupos; para

los directivos valoran mucho y entienden como positivo el acompañamiento pedagógico en el aula, mientras que los docentes sienten como un control el acompañamiento docente cuando no se aplican estrategias que les permitan la reflexión y la mejora en sus prácticas.

En virtud de lo anteriormente expresado, este trabajo se propone crear un Plan de acompañamiento guiado desde el coaching pedagógico, además pretende explorar la integración de dicho coaching como componente fundamental de un plan de acompañamiento docente, con el objetivo de mejorar el desempeño docente en favor de los aprendizajes de los estudiantes.

En el contexto nacional el Ministerio de Educación de Ecuador dentro del manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa (2017) establece como un estándar de calidad para el desempeño directivo: “Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento aprobado”. De la misma forma, establece para los docentes un estándar en el que se hace referencia con claridad al acompañamiento pedagógico: “Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico” (Mineduc, 2017)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, consideramos que el plan de acompañamiento docente es una herramienta clave de respaldo a los docentes, y mediante la aplicación efectiva del coaching es posible elevar la calidad académica. Considerando lo expuesto, surge la siguiente interrogante:

1. ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la gestión educativa en la Unidad Educativa Vigotsky?
2. ¿Cómo se concibe la excelencia académica en la Unidad Educativa Vigotsky?
3. ¿Cuál es la necesidad de la propuesta del plan de acompañamiento desde el coaching en la Unidad Educativa Vigotsky?

Para dar respuesta a la formulación del problema se plantean los siguientes objetivos de investigación;

- Conocer los aspectos que caracterizan la gestión educativa en la Unidad Educativa Vigotsky
- Develar la concepción de la excelencia académica que tienen docentes y líderes en la Unidad Educativa Vigotsky
- Valorar la necesidad de la propuesta del plan de acompañamiento desde el coaching en la Unidad Educativa Vigotsky

Para abordar este desafío, nuestro estudio se centra en explorar las barreras que enfrentan los educadores en cuanto al acompañamiento docente que reciben, tales como la resistencia al cambio, las limitaciones de tiempo y recursos, y la falta de una cultura de colaboración. Estos retos representan desafíos significativos que obstaculizan la implementación efectiva del coaching como herramienta de apoyo a los docentes. Además, nos proponemos determinar estrategias específicas para superar estos obstáculos en un ambiente propicio para el coaching y la colaboración entre colegas. En última instancia, nuestro objetivo es fortalecer la gestión educativa al proporcionar apoyo directo a los docentes mediante el coaching.

A este particular, este estudio cobra especial relevancia, dado que, en su desarrollo contaremos con la participación de docentes y líderes de una escuela particular de la ciudad de Riobamba. Creemos firmemente que la gestión educativa al abordar estas dificultades con propuestas como el coaching, y fomentar un entorno de apoyo y colaboración docente, podrá elevar la calidad de la enseñanza en la institución y a través de ello mejorar el aprendizaje de los estudiantes logrando la excelencia académica.

De tal manera que, en este trabajo se expondrá la importancia crucial de la gestión educativa en el complejo entorno actual de la educación, donde la diversidad de estudiantes, las demandas cambiantes del mundo y el avance tecnológico plantean desafíos significativos para las instituciones escolares. Reconocemos la evolución que han tenido los enfoques de gestión educativa y han transitado desde una perspectiva centrada en la administración hacia un modelo más enfocado en el aprendizaje y la mejora continua, reconociendo el papel fundamental del

desarrollo profesional docente en la búsqueda de la excelencia académica. Nuestra investigación estará centrada, además, en la creación de un Plan de acompañamiento docente guiado desde el coaching pedagógico, con el objetivo de mejorar el desempeño docente en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. Fortalecer la gestión educativa y promover un entorno de apoyo y colaboración entre docentes, podría elevar la calidad de la enseñanza y alcanzar la excelencia académica en nuestras instituciones educativas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Gestión Educativa

La gestión educativa se puede definir como el conjunto de acciones que involucran la participación de varios actores, recursos y procesos con el objetivo de lograr la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Según las consideraciones de García, Juárez y Salgado (2018) la gestión educativa comprende en realidad la gestión en, por lo menos, cuatro ámbitos:

Gestión institucional: que hace referencia a la orientación educativa que toman las instituciones

Gestión administrativa: que corresponde a las actividades de soporte de las instituciones educativas que permiten su operatividad.

Gestión pedagógica: que se ocupa del núcleo pedagógico, es decir, la manera en la que los estudiantes logran los aprendizajes.

Gestión comunitaria: que se relaciona con la convivencia escolar, se encarga de crear espacios seguros y favorables para el desarrollo de los estudiantes y su aprendizaje.

En relación con la idea mencionada Palacio, Curiel y Peñaranda de Armas (2022) traen a colación las evidentes innovaciones en la gestión educativa que han sucedido en la post-pandemia y que involucran a “todas las decisiones, planes y controles, así como una variedad de operaciones que deben ser organizadas, comunicadas y controladas para acercarse a los objetivos propuestos por la institución educativa”, sin embargo es preciso apuntar que las

acciones que son innovadoras en ciertos contextos, resultan cotidianas en otros, por lo que la calidad de la gestión educativa depende en gran medida de la capacidad de los directivos de observar, analizar y comprender su entorno y su comunidad educativa para adecuar sus decisiones y su equipo de manera eficiente, coherente y oportuna.

A continuación, se detallan los ámbitos de lo que comprende la gestión educativa, los mismos que son la base de este proyecto.

Gestión Institucional

La gestión institucional constituye un pilar fundamental en el ámbito educativo, ya que se encarga de establecer la orientación educativa que guía a la institución en su conjunto. Según Fullan (2001), la gestión institucional abarca la definición de la misión, visión y valores de la institución, los cuales son fundamentales para proporcionar un marco de referencia claro y coherente que oriente las acciones y decisiones de todos los miembros de la comunidad educativa.

Misión. La misión representa el propósito fundamental de la institución educativa y define su razón de ser. Es la declaración que refleja los objetivos educativos, sociales y culturales que la institución se compromete a alcanzar (Fullan, 2001).

Visión. La visión describe la imagen futura que la institución aspira a alcanzar, proporcionando una dirección estratégica a largo plazo. Es una representación idealizada del futuro deseado para la institución y sus estudiantes (Senge, 1990).

Valores. Los valores son los principios éticos y morales que guían el comportamiento y las decisiones de la institución. Estos valores son fundamentales para establecer una cultura organizacional sólida y coherente que promueva el respeto, la responsabilidad y la equidad (Deal & Peterson, 1999).

Estrategias y Políticas. Además de la definición de la misión, visión y valores, la gestión institucional implica la formulación e implementación de estrategias y políticas educativas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Estas estrategias y políticas deben ser flexibles y adaptativas, considerando las necesidades y contextos específicos de la comunidad educativa (García, Juárez & Salgado, 2018).

La gestión institucional es esencial para establecer un rumbo claro y coherente en el ámbito educativo, proporcionando un marco de referencia que oriente y guíe las acciones y decisiones de la institución en su conjunto (Fullan, 2001).

Gestión Administrativa

La gestión administrativa en el ámbito educativo es un componente esencial que se encarga de las actividades de soporte necesarias para asegurar la operatividad eficiente y sostenible de las instituciones educativas. Según Bolívar (2000), la gestión administrativa abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos administrativos que sustentan el funcionamiento de la institución.

Recursos Humanos. La gestión de recursos humanos incluye la selección, contratación, formación, evaluación y desarrollo del personal docente y administrativo. Es fundamental para garantizar un equipo de trabajo competente, comprometido y alineado con la misión y visión de la institución (Bolívar, 2000). Según el Ministerio de Educación del Ecuador, la formación continua del personal es crucial para mejorar la calidad educativa, por lo que se promueve la capacitación y actualización constante de los docentes y administrativos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020).

Recursos Financieros. La gestión financiera se refiere a la planificación, asignación, monitoreo y control de los recursos económicos de la institución. Implica la elaboración y

ejecución de presupuestos, así como la gestión eficiente de ingresos, gastos, inversiones y financiamiento (Bonilla, 2012). Según datos del Ministerio de Educación del Ecuador, la asignación y utilización adecuada de los recursos financieros es esencial para garantizar la equidad, eficiencia y transparencia en la gestión educativa (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021).

Infraestructura. La gestión de la infraestructura abarca el mantenimiento, mejoramiento y adecuación de las instalaciones físicas y tecnológicas de la institución. Es esencial para proporcionar un ambiente educativo seguro, cómodo y adecuado para el proceso de enseñanza-aprendizaje (García, Juárez & Salgado, 2018). El Ministerio de Educación del Ecuador enfatiza la importancia de contar con infraestructuras adecuadas y seguras para garantizar un ambiente propicio para el aprendizaje (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019).

Logística. La gestión logística se relaciona con la planificación, coordinación y control de los procesos y recursos necesarios para el desarrollo de actividades académicas, administrativas y extracurriculares. Incluye aspectos como la programación de horarios, distribución de recursos y organización de eventos y actividades (Díaz & Hernández, 2010). Según el Ministerio de Educación del Ecuador, una logística eficiente es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos y la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020).

Una adecuada gestión administrativa es crucial para garantizar el funcionamiento eficiente y sostenible de la institución educativa, proporcionando los recursos y condiciones necesarias para el desarrollo óptimo de las actividades académicas y la satisfacción de las necesidades de toda la comunidad educativa (Bolívar, 2000; Bonilla, 2012; García, Juárez & Salgado, 2018; Díaz & Hernández, 2010)

Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica se centra en el núcleo pedagógico de la educación, es decir, en la forma en que los estudiantes logran los aprendizajes. Según Díaz-Barriga y Hernández (2002), la gestión pedagógica abarca la planificación, ejecución y evaluación de estrategias didácticas y metodologías de enseñanza que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes.

Planificación Pedagógica. La planificación pedagógica implica la elaboración de un currículo pertinente y contextualizado que guíe el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según el Ministerio de Educación del Ecuador, la planificación curricular debe ser flexible y adaptada a las necesidades, intereses y contextos de los estudiantes para garantizar una educación de calidad y pertinente (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018). La planificación no solo se centra en el contenido a enseñar, sino también en las metodologías y estrategias didácticas que se utilizarán para facilitar el aprendizaje significativo de los estudiantes (Díaz-Barriga & Hernández, 2002).

Ejecución de Estrategias Didácticas. La ejecución de estrategias didácticas se refiere a la implementación de metodologías de enseñanza innovadoras y participativas que promuevan el desarrollo de habilidades, competencias y valores en los estudiantes. Según Gimeno Sacristán (2000), es fundamental adoptar enfoques pedagógicos centrados en el estudiante, fomentando la participación activa, la reflexión y el aprendizaje significativo. En este sentido, el Ministerio de Educación del Ecuador enfatiza la importancia de utilizar metodologías activas y participativas que involucren a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, promoviendo la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019).

Evaluación del Aprendizaje. La evaluación del aprendizaje es un componente esencial de la gestión pedagógica que permite verificar el logro de los objetivos educativos y proporcionar retroalimentación para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según Stufflebeam (2003), la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa deben ser parte integral del proceso educativo, permitiendo la adaptación y mejora continua de las estrategias pedagógicas. El Ministerio de Educación del Ecuador destaca la importancia de una evaluación formativa y diversificada que reconozca y valore los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, promoviendo una educación inclusiva y equitativa (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020).

La gestión pedagógica busca garantizar un aprendizaje significativo y pertinente, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes y preparándolos para enfrentar los desafíos del siglo XXI (Díaz-Barriga & Hernández, 2002; Gimeno Sacristán, 2000; Stufflebeam, 2003). Según el Ministerio de Educación del Ecuador, una gestión pedagógica efectiva es fundamental para asegurar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019).

Gestión Comunitaria

La gestión comunitaria se relaciona con la convivencia escolar y se encarga de crear espacios seguros y favorables para el desarrollo integral de los estudiantes. Involucra la participación activa de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, padres de familia y otros actores relevantes, en la construcción de un ambiente escolar inclusivo y participativo (García, Juárez & Salgado, 2018).

Participación Activa de la Comunidad Educativa. La gestión comunitaria se fundamenta en la participación activa y comprometida de todos los miembros de la comunidad

educativa. Esta participación no solo fortalece la convivencia escolar, sino que también contribuye a mejorar la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes. Según Epstein (2001), la colaboración entre la escuela, la familia y la comunidad es esencial para crear un ambiente educativo enriquecedor y favorable para el aprendizaje de los estudiantes. En el contexto del currículo ecuatoriano, se promueve la participación comunitaria como un elemento clave para el desarrollo integral de los estudiantes y la construcción de una sociedad más inclusiva y democrática (Currículo Nacional de la Educación General Básica, Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Creación de Espacios Seguros y Favorables. La gestión comunitaria busca crear espacios escolares seguros, acogedores y favorables para el desarrollo integral de los estudiantes. Según Bronfenbrenner (1979), el entorno inmediato en el que se desarrolla el individuo (microsistema), incluyendo la escuela y la comunidad, desempeña un papel crucial en su desarrollo personal y social. En este sentido, es fundamental promover la formación de una cultura de paz, respeto, tolerancia y solidaridad dentro de la comunidad educativa, contribuyendo así a la formación integral de los estudiantes (García, Juárez & Salgado, 2018).

Inclusión y participación. La gestión comunitaria tiene como objetivo principal promover la inclusión y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, garantizando el respeto a la diversidad y valorando las contribuciones de cada individuo. Según Ainscow (2005), la inclusión se refiere a la participación, el aprendizaje y la contribución de todos los estudiantes, incluyendo aquellos con discapacidades y necesidades educativas especiales. En el marco del currículo ecuatoriano, se enfatiza la importancia de una educación inclusiva que promueva la equidad, la justicia social y el respeto a la diversidad, fomentando la participación activa y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad

educativa (Currículo Nacional de la Educación General Básica, Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

En conclusión, la gestión comunitaria es fundamental para crear un ambiente escolar seguro, inclusivo y participativo, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes y fortaleciendo los vínculos entre la escuela, la familia y la comunidad (García, Juárez & Salgado, 2018; Epstein, 2001; Bronfenbrenner, 1979; Ainscow, 2005). Según el currículo ecuatoriano, una gestión comunitaria efectiva es esencial para asegurar una educación de calidad, equitativa e inclusiva para todos los estudiantes (Currículo Nacional de la Educación General Básica, Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Liderazgo educativo

El liderazgo educativo se ha consolidado como un pilar fundamental en la gestión y administración de las comunidades educativas. Va más allá de la simple dirección y supervisión, involucrando la interacción y coordinación de diversos actores como docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, personal de servicios generales y la sociedad en general. Según García, Juárez y Salgado (2018), este tipo de liderazgo exige capacidades complejas y aptitudes particulares que permitan articular de manera efectiva las interrelaciones entre los procesos pedagógicos, legales, económicos, tecnológicos e institucionales. Esta articulación es esencial para alcanzar el objetivo principal de mejorar la calidad educativa y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

Demandas del liderazgo educativo

El liderazgo educativo enfrenta una serie de demandas y desafíos que trascienden la simple administración y gestión de una institución educativa. Sergiovanni (2001) sostiene que el liderazgo en el contexto educativo se centra en la creación de una visión compartida, el

fomento de una cultura escolar positiva, el desarrollo profesional continuo de los docentes, y la promoción de relaciones colaborativas y constructivas con la comunidad educativa.

Por su parte, Fullan (2001) enfatiza la importancia de un liderazgo que sea capaz de impulsar el cambio, fomentar la innovación y promover la mejora continua. Esto implica la creación de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia, el compromiso con el aprendizaje continuo y el logro de resultados educativos significativos. En esta línea, el Ministerio de Educación del Ecuador (2014) subraya la necesidad de un liderazgo educativo transformador, capaz de movilizar, motivar e inspirar a la comunidad educativa para alcanzar una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

Cambio personal y cambio institucional

El liderazgo educativo efectivo requiere un compromiso con el cambio personal como punto de partida esencial para lograr un cambio institucional significativo. Hargreaves (2007) señala que el cambio personal implica una reflexión crítica sobre las prácticas pedagógicas, los valores, las creencias y las actitudes del líder educativo. Estas reflexiones personales se reflejarán posteriormente en la transformación y mejora de la institución educativa en su conjunto.

Este cambio personal está estrechamente relacionado con el desarrollo del liderazgo distribuido, una perspectiva en la que se promueve la participación activa, el empoderamiento y el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad educativa (Spillane, 2006). En este contexto, el Ministerio de Educación del Ecuador (2016) enfatiza la importancia de un liderazgo educativo ético, inclusivo y participativo que promueva la equidad, la justicia social y el respeto a la diversidad. Este enfoque contribuye a la construcción de una sociedad más democrática, cohesionada y comprometida con la educación de calidad para todos. El liderazgo

educativo, además de las demandas mencionadas, se enfrenta a retos actuales que requieren una respuesta proactiva. En el contexto actual, marcado por cambios sociales, culturales, tecnológicos y políticos rápidos, el líder educativo debe ser adaptable, flexible y capaz de anticipar y gestionar estos cambios de manera efectiva (Leithwood & Jantzi, 2005). Además, el liderazgo educativo efectivo implica la promoción de la equidad y la inclusión, garantizando que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, género, etnia o capacidades, tengan igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad (Shields, Bishop, & Mazawi, 2005).

Tipos de liderazgo

El liderazgo educativo se manifiesta en diferentes estilos y enfoques que reflejan la diversidad de estrategias y prácticas adoptadas por los líderes educativos para dirigir y gestionar las comunidades educativas. A continuación, se presentan algunos de los tipos de liderazgo educativo más relevantes, respaldados por la literatura académica:

Liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para alcanzar niveles más altos de rendimiento y desarrollo personal (Bass, 1985). Este tipo de liderazgo se caracteriza por la creación de una visión compartida, la promoción del cambio, la innovación y la mejora continua (Fullan, 2001).

Liderazgo distribuido. El liderazgo distribuido se basa en la idea de que el liderazgo no es una responsabilidad exclusiva de un solo individuo, sino que es compartido entre varios miembros de la comunidad educativa (Spillane, 2006). Este enfoque promueve la participación activa, el empoderamiento y el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes, padres de familia y otros actores relevantes.

Funciones del Líder educativo

El líder educativo desempeña un papel fundamental en la gestión y administración de las instituciones educativas, asegurando el funcionamiento efectivo y la mejora continua de la calidad educativa. Las funciones del líder educativo son diversas y abarcan desde la dirección estratégica hasta el apoyo pedagógico y el fortalecimiento de la comunidad educativa. A continuación, se presentan algunas de las funciones más relevantes del líder educativo, respaldadas por la literatura académica y las directrices del Ministerio de Educación del Ecuador:

Dirección Estratégica y Gestión Institucional. El líder educativo es responsable de establecer la visión, misión y objetivos de la institución educativa, así como de diseñar e implementar planes y programas estratégicos que promuevan la mejora continua (García, Juárez & Salgado, 2018). Además, debe gestionar de manera efectiva los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales disponibles para asegurar el funcionamiento óptimo de la institución (Ministerio de Educación del Ecuador, 2014).

Liderazgo pedagógico y desarrollo profesional docente. El líder educativo debe promover prácticas pedagógicas innovadoras, el desarrollo profesional continuo de los docentes y la implementación de estrategias didácticas efectivas que favorezcan el aprendizaje significativo de los estudiantes (Hargreaves & Fullan, 2012). Además, debe proporcionar orientación, apoyo y retroalimentación a los docentes para mejorar su práctica pedagógica y el logro académico de los estudiantes.

Promoción de una cultura escolar positiva y participativa. El líder educativo debe fomentar una cultura escolar positiva, inclusiva y participativa que promueva el respeto, la equidad, la justicia social y el compromiso de toda la comunidad educativa con la educación

de calidad (Sergiovanni, 2001). Esto implica fortalecer la convivencia escolar, la participación activa de los estudiantes, padres de familia y la sociedad en general en la vida escolar.

Comunicación y relación con la comunidad educativa. El líder educativo debe establecer canales efectivos de comunicación y colaboración con los docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y la comunidad en general. Esto implica promover la participación activa y el trabajo colaborativo, así como gestionar de manera efectiva los conflictos y desafíos que puedan surgir en la comunidad educativa (Fullan, 2001).

Liderazgo ético y responsabilidad social. El líder educativo debe actuar con integridad, ética y responsabilidad social, promoviendo valores morales y éticos que guíen las decisiones y acciones en la institución educativa. Esto implica garantizar el respeto a la diversidad, la equidad, la inclusión y el compromiso con la justicia social en todas las acciones y decisiones de la institución educativa (Starratt, 2004; Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Acompañamiento docente

El acompañamiento docente se concibe como una estrategia de formación continua del profesorado, con un enfoque específico dentro del contexto escolar. La propuesta de acompañamiento docente tiene un trasfondo de cercanía e inclusión de los actores educativos, de hecho responde a una nueva concepción de la gestión educativa porque implica un proceso de apoyo al conjunto de actores, no es su individualidad sino en la sincronía que debe existir dentro del sistema educativo, y en sus microsistemas que son las escuelas. Resultan muy esclarecedoras las palabras de Maureira (2015) que menciona en relación al acompañamiento a establecimiento educativos:

Afirmamos la pretensión de caminar junto con los actores escolares en un diálogo horizontal y permanente, y en un contexto de confianza mutua con el fin de enfrentar, en conjunto, desafíos profesionales y educativos que son significativos.

Por su parte, Cedeño (2020) propone un enfoque estructurado para el desarrollo del plan de acompañamiento, delineando un proceso que abarca seis fases fundamentales:

- 1) Reconocimiento y registro del caso.
- 2) Reunión con jefes inmediatos del docente acompañado
- 3) Introducción del plan de apoyo al docente.
- 4) Elaboración y ejecución del plan de mejora
- 5) Supervisión del progreso del plan de mejora
- 6) Valoración del proceso en su conjunto.

El objetivo principal del proceso de acompañamiento docente es mejorar la práctica pedagógica del profesorado mediante la participación de diversos actores relevantes, en consonancia con los desafíos planteados por la Planificación Curricular Institucional. En este sentido, es crucial evaluar exhaustivamente el proceso en su conjunto para asegurar su eficacia y realizar los ajustes necesarios en las estrategias implementadas.

Estrategias y metodologías de acompañamiento docente

La tarea de acompañamiento docente debe implicar un sistema de monitoreo y retroalimentación, teniendo claro que estas acciones deben generar una profunda reflexión en los actores educativos para que logren hacer los cambios que requiera para mejorar el aprendizaje en sus estudiantes. Una característica fundamental para tener éxito en el proceso de acompañamiento es que sea claro y cíclico, de manera que se pueda comprobar con evidencias notables la realidad de sus prácticas y llegar a la autonomía institucional.

El acompañamiento docente no solo implica la supervisión y el apoyo, sino que también debe estructurarse como un sistema continuo de monitoreo y retroalimentación. Esta estrategia

debe conducir a una profunda reflexión por parte de los actores educativos, permitiéndoles realizar los ajustes y cambios necesarios para mejorar el aprendizaje de sus estudiantes (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Maureira (2015) enfatiza la importancia de establecer redes de acompañamiento docente entre pares. Estas redes deben estar enmarcadas en una planificación cuidadosa para implementar un proceso efectivo dentro de la gestión escolar. Según Maureira:

"Lo óptimo es que se generen redes de acompañamiento docente entre pares que se enmarque en una planificación cuidadosa, de esta manera se logrará implementar un proceso dentro de la gestión escolar con mejores prácticas educativas fruto de un mayor aprendizaje profesional de los docentes."

Características Clave del Acompañamiento Docente

Claridad y ciclicidad. El proceso de acompañamiento debe ser claro y repetitivo, permitiendo verificar con evidencias notables la realidad de las prácticas docentes y facilitando el camino hacia la autonomía institucional.

Monitoreo continuo. Implica una supervisión constante de las prácticas pedagógicas, proporcionando retroalimentación constructiva y orientación para la mejora continua.

Reflexión profunda. Debe promover una reflexión crítica y profunda por parte de los docentes sobre su práctica pedagógica, sus métodos de enseñanza y el impacto en el aprendizaje de los estudiantes (García, Juárez & Salgado, 2018).

Participación activa. Involucra la participación activa de diversos actores educativos, incluyendo docentes, directivos, y otros profesionales de la educación, en un proceso de colaboración y trabajo en equipo.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2016) subraya la necesidad de implementar estrategias y metodologías de acompañamiento docente que fomenten el desarrollo profesional continuo de los docentes y contribuyan a la mejora de la calidad educativa. Se destaca la importancia de un enfoque estructurado y planificado que permita una intervención efectiva y significativa en el ámbito educativo

Impacto del acompañamiento docente en el desempeño. El acompañamiento docente abarca más allá del aspecto cognitivo del aprendizaje, también influye en el desarrollo de habilidades no cognitivas como la autoconfianza, la perseverancia y la resiliencia, las cuales son fundamentales para alcanzar altos estándares académicos. La adquisición de estas habilidades emocionales y de comportamiento fortalece la capacidad de los estudiantes para enfrentar desafíos, superar obstáculos y mantener su dedicación hacia sus objetivos educativos, lo que juega un papel crucial en su éxito en el entorno académico.

El acompañamiento docente va más allá de la simple transmisión de conocimientos y abarca una perspectiva integral del desarrollo educativo de los estudiantes. No solo se centra en el aspecto cognitivo del aprendizaje, sino que también tiene un impacto significativo en el desarrollo de habilidades no cognitivas, tales como la autoconfianza, la perseverancia y la resiliencia. Estas habilidades son fundamentales para alcanzar altos estándares académicos y son esenciales en la formación integral de los estudiantes (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Según Dweck (2006), la mentalidad del estudiante juega un papel crucial en su capacidad para aprender y enfrentar desafíos. El acompañamiento docente puede influir positivamente en el desarrollo de una mentalidad de crecimiento en los estudiantes, fomentando la creencia en la capacidad de mejorar y crecer a través del esfuerzo y la dedicación.

Maureira (2015) destaca que el acompañamiento docente eficaz puede promover un ambiente educativo enriquecedor que facilite el desarrollo de habilidades socioemocionales en los estudiantes. Al proporcionar un apoyo constante y personalizado, los docentes pueden ayudar a los estudiantes a superar obstáculos, manejar el fracaso de manera constructiva y mantener su motivación y dedicación hacia sus objetivos educativos.

Además, el Ministerio de Educación del Ecuador (2016) enfatiza la importancia del acompañamiento docente en la mejora del desempeño académico y socioemocional de los estudiantes. Se reconoce que un acompañamiento efectivo promueve la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, fortaleciendo su compromiso con la educación y su capacidad para enfrentar y superar los desafíos académicos.

En resumen, el acompañamiento docente no solo potencia el aspecto cognitivo del aprendizaje, sino que también contribuye significativamente al desarrollo de habilidades no cognitivas esenciales. Estas habilidades son fundamentales para que los estudiantes enfrenten desafíos, superen obstáculos y mantengan su dedicación hacia sus objetivos educativos, lo que resulta crucial para su éxito en el entorno académico y en su formación integral.

Excelencia académica

La excelencia académica se define como la búsqueda en lograr un rendimiento destacado en el ámbito educativo, superando los criterios básicos establecidos por el currículo. Esto implica aspirar y alcanzar un rendimiento sobresaliente en todos los aspectos del aprendizaje, demostrando un dominio excepcional en habilidades, conocimientos y competencias en diversas disciplinas académicas. Además, se evidencia mediante la capacidad de los estudiantes para destacarse no solo en comprender y aplicar conceptos, sino también en resolver problemas complejos, ejercitar el pensamiento analítico y fomentar la creatividad.

La excelencia académica es un componente esencial de la calidad educativa y se refiere a la búsqueda constante de un rendimiento educativo sobresaliente que supere los criterios básicos establecidos por el currículo. Según Fullan (2007), la excelencia académica se alcanza cuando los estudiantes muestran un dominio excepcional en habilidades, conocimientos y competencias en diversas disciplinas académicas, y tienen la capacidad de aplicar estos conocimientos de manera efectiva en situaciones complejas y contextos variados.

Definición de excelencia académica

La excelencia académica implica más que simplemente obtener calificaciones altas; se trata de fomentar un aprendizaje profundo y significativo que permita a los estudiantes desarrollar habilidades cognitivas avanzadas. Esto se evidencia en la capacidad de los estudiantes para:

Comprender y aplicar conceptos de manera efectiva.

Resolver problemas complejos utilizando el pensamiento analítico.

Fomentar la creatividad y la innovación en el proceso de aprendizaje.

Según Hattie (2009), la excelencia académica se relaciona con la capacidad de los estudiantes para participar activamente en el proceso de aprendizaje, desarrollar una comprensión profunda de los conceptos y aplicar de manera efectiva las habilidades y conocimientos adquiridos en diversas situaciones.

Ministerio de Educación y estándares de calidad educativa en Ecuador

En Ecuador, el Ministerio de Educación ha establecido estándares de calidad educativa que incluyen criterios específicos relacionados con la excelencia académica. Estos estándares se centran en promover un aprendizaje significativo, el desarrollo integral de los estudiantes y

la adquisición de competencias clave para la vida en el siglo XXI (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador enfatizan la importancia de:

- Fomentar un aprendizaje centrado en el estudiante que promueva la participación activa, la reflexión crítica y el pensamiento creativo.
- Evaluar de manera integral el desempeño de los estudiantes, teniendo en cuenta no solo los conocimientos adquiridos, sino también las habilidades, actitudes y valores desarrollados.
- Promover la formación continua y el desarrollo profesional de los docentes para garantizar prácticas pedagógicas innovadoras y efectivas.

La implementación y el cumplimiento de los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador son esenciales para garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa que promueva la excelencia académica y el desarrollo integral de todos los estudiantes

Calidad educativa

La calidad educativa es un concepto multifacético que ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad y a los avances en el campo de la educación. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la calidad se define como la "propiedad o conjunto de propiedades inherente a algo, que permiten juzgar su valor", indicando que la determinación de la calidad depende de un juicio externo al objeto o servicio (Real Academia Española, 2021). Además, se define la calidad como la "adecuación

de un producto o servicio a las características especificadas", lo que implica un valor extrínseco situado en un determinado contexto.

Definición y perspectiva de la calidad educativa

A la luz de estas definiciones, la calidad educativa se refiere a la capacidad de una institución escolar para sistematizar estrategias, objetivos y procedimientos en búsqueda de una mejora continua. Este concepto se considera un paradigma porque integra valores, procedimientos y principios de todos los actores de la comunidad educativa en busca de la excelencia, que necesariamente implica la evaluación como medio de verificación del progreso institucional (García, Juárez y Salgado, 2018).

Evolución del concepto de calidad educativa

A lo largo de la historia, la concepción de lo que implica la calidad educativa ha ido variando. Esto se debe a que el concepto de calidad responde a un juicio externo y está influenciado por los contextos históricos, sociales, políticos y económicos. Según Fullan (2001), la calidad educativa no es un concepto estático, sino dinámico y adaptativo, que se transforma y se redefine según las necesidades y expectativas de la sociedad en cada momento histórico.

La calidad educativa es un concepto dinámico que se adapta y se redefine constantemente en función de las necesidades y expectativas cambiantes de la sociedad. Se centra en la mejora continua y la búsqueda de la excelencia educativa, involucrando a todos los actores de la comunidad educativa.

La evaluación y el monitoreo constante son fundamentales para asegurar el cumplimiento de estos estándares de calidad educativa. Según el Ministerio de Educación del

Ecuador (2016), es esencial que las instituciones educativas realicen una autoevaluación y evaluación externa periódica para identificar áreas de mejora y garantizar la excelencia educativa.

Coaching

El coaching, en el ámbito educativo, se ha consolidado como una estrategia efectiva para el desarrollo profesional y personal de los docentes. Según Zapata (2012), el coaching se describe como un proceso interactivo y colaborativo diseñado para ayudar a las personas a alcanzar sus metas tanto en el ámbito personal como profesional. Su propósito fundamental es incidir en formas de mejora del desempeño, de manera que las personas sean más eficaces en la consecución de sus objetivos de la mejor forma para cada uno, lo que conlleva a obtener resultados superiores.

Definición y características del coaching educativo

El coaching educativo se centra específicamente en el desarrollo profesional de los docentes, ofreciendo un espacio de reflexión, análisis y crecimiento continuo. De acuerdo con Knight (2007), el coaching educativo se define como un proceso de apoyo y acompañamiento dirigido a los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas, fomentar la reflexión crítica sobre su enseñanza y promover la implementación de estrategias innovadoras en el aula.

Las características principales del coaching educativo incluyen:

Orientación Personalizada. El coaching se adapta a las necesidades individuales de cada docente, ofreciendo un acompañamiento personalizado que se centra en sus fortalezas, áreas de mejora y metas profesionales (Showers & Joyce, 1996).

Desarrollo de habilidades específicas A través del coaching, los docentes tienen la oportunidad de desarrollar y fortalecer habilidades específicas relacionadas con la planificación de clases, la gestión del aula, la evaluación del aprendizaje y el uso de tecnologías educativas, entre otras (Killion & Harrison, 2006).

Reflexión y análisis crítico. El coaching promueve la reflexión y el análisis crítico de las prácticas pedagógicas, permitiendo a los docentes identificar áreas de mejora, implementar cambios y evaluar el impacto de sus acciones en el aprendizaje de los estudiantes (Costa & Garmston, 2002).

Importancia del Coaching Educativo

El coaching educativo es una herramienta fundamental para el desarrollo profesional de los docentes y la mejora continua de la calidad educativa. Según el Ministerio de Educación del Ecuador, el coaching educativo se considera una estrategia clave para fortalecer las competencias profesionales de los docentes, promover la innovación pedagógica y mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, alineándose con los estándares de calidad educativa establecidos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019).

El coaching educativo se presenta como una estrategia efectiva para el desarrollo profesional y personal de los docentes, ofreciendo un espacio de reflexión, análisis y crecimiento continuo. A través del coaching, los docentes pueden mejorar sus prácticas pedagógicas, fortalecer sus habilidades profesionales y contribuir de manera significativa a la calidad educativa y al éxito de los estudiantes.

La calidad educativa se entiende como la capacidad de una institución escolar para sistematizar estrategias, objetivos y procedimientos en búsqueda de una mejora continua, siendo un paradigma que incluye valores, procedimientos y principios de todos los actores de

la comunidad educativa (García, Juárez y Salgado, 2018). La excelencia académica, por su parte, se refiere a la búsqueda de un rendimiento destacado en el ámbito educativo, superando los criterios básicos establecidos por el currículo y demostrando un dominio excepcional en habilidades, conocimientos y competencias en diversas disciplinas académicas.

Dentro de las estrategias y metodologías orientadas al desarrollo profesional de los docentes, el coaching educativo se destaca como un proceso interactivo y colaborativo diseñado para ayudar a los docentes a alcanzar sus metas tanto en el ámbito personal como profesional (Zapata, 2012). Este enfoque se centra en ofrecer un acompañamiento personalizado, desarrollar habilidades específicas, promover la reflexión y el análisis crítico de las prácticas pedagógicas, y fortalecer las competencias profesionales de los docentes, contribuyendo así a la mejora continua de la calidad educativa (Knight, 2007; Killion & Harrison, 2006; Costa & Garmston, 2002).

Es crucial destacar que el Ministerio de Educación del Ecuador reconoce la importancia del coaching educativo como una estrategia clave para fortalecer las competencias profesionales de los docentes, promover la innovación pedagógica y mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, alineándose con los estándares de calidad educativa establecidos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019).

En resumen, el marco teórico presentado ofrece una visión integral sobre la calidad educativa y la importancia del coaching educativo como herramienta fundamental para el desarrollo profesional y personal de los docentes. Adicionalmente proporciona una base sólida para comprender la importancia de la calidad educativa, la excelencia académica y el coaching educativo en el contexto educativo actual. Estos conceptos y estrategias no solo refuerzan el compromiso con la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que

también promueven el desarrollo integral de los docentes y contribuyen significativamente a la construcción de una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos los estudiantes.

METODOLOGÍA

En tiempos de cambio y transformación, el estudio de las Ciencias Sociales, especialmente en el ámbito educativo y en particular en el liderazgo, demanda un enfoque cercano entre el sujeto y el objeto de estudio. Es en este contexto que la presente investigación se adscribe a los lineamientos y características de la ruta cualitativa. Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) “el análisis cualitativo implica que organices los datos recogidos, los transcribas cuando resulte necesario y los codifiques” (p. 442). Esto resalta la importancia de un proceso riguroso y detallado en la recolección y análisis de datos en el ámbito educativo, especialmente en el estudio del liderazgo educativo.

Por otra parte, también se aplica o usa el método hermenéutico que en palabras de Grondin (2014) “la Hermenéutica como una actividad de reflexión en el sentido etimológico del término, es decir, una actividad interpretativa que permite la captación plena del sentido de los textos en los diferentes contextos por los que ha atravesado la humanidad” (p. 20). Esta perspectiva permite una comprensión profunda y contextualizada de las experiencias, visiones y prácticas de los participantes, lo que resulta fundamental para explorar las percepciones y necesidades relacionadas con el acompañamiento docente desde el coaching.

En el complejo panorama educativo actual, la gestión educativa adquiere una relevancia sin precedentes. Este proyecto de investigación se enfoca en el desarrollo de un plan de acompañamiento docente desde el enfoque del coaching, con el objetivo de mejorar la excelencia académica en la Unidad Educativa Vigotsky. La necesidad de este estudio surge de la urgencia de mejorar la calidad educativa en la mencionada institución, así como de la

importancia creciente del desarrollo profesional docente en la búsqueda de la excelencia académica.

Selección de la muestra

La muestra de informantes está conformada por tres docentes y cuatro autoridades de la institución. Los informantes del grupo de docentes que fueron seleccionados para el estudio están compuestos por tres docentes representativos de cada una de las secciones: educación inicial, educación básica y bachillerato.

Los criterios de selección aplicados fueron los siguientes:

- Representatividad por sección educativa, incluyendo un docente de educación inicial, uno de educación básica y uno de bachillerato.
- Variedad en las asignaturas que imparten para garantizar una perspectiva diversa y enriquecedora en el estudio.
- Disposición activa y entusiasta para participar en la investigación, mostrando interés y compromiso con el proceso investigativo.
- Diversidad en las puntuaciones obtenidas en las encuestas de satisfacción docente, con el objetivo de capturar diferentes niveles de percepción y opiniones sobre la calidad del desempeño docente.

Inspirador.1: Licenciada en Idiomas con una sólida trayectoria docente de 6 años, especializada en la enseñanza para las secciones inicial y primaria. Reconocida por su excelente desempeño en las visitas de aula y altamente valorada por los padres de familia según las encuestas de satisfacción. Siempre comprometida con la innovación y la implementación de

mejoras pedagógicas, demuestra una actitud proactiva y adaptabilidad frente a los cambios educativos.

Inspirador.2: Licenciada en Educación Básica con una amplia experiencia de 15 años en la docencia. Posee un dominio sólido de las asignaturas básicas y está capacitada en los procesos de resolución de conflictos. Aunque en el pasado mostró cierta resistencia al cambio, recientemente ha demostrado una notable mejora en su disposición hacia la innovación educativa. En las últimas visitas de aula, su desempeño ha sido notablemente mejorado, mostrando ahora una actitud positiva y abierta hacia el acompañamiento docente.

Inspirador.3: Ingeniero en Mecánica Industrial con una pasión destacada por la enseñanza y una actitud innovadora. A pesar de ser un docente joven, muestra un entusiasmo constante hacia la innovación pedagógica y está siempre abierto al cambio. Se distingue por su enfoque vanguardista en el aula y su dedicación a la excelencia académica, especialmente en la asignatura de matemáticas. Altamente valorado tanto por los padres de familia como por los estudiantes, se ha convertido en uno de los favoritos en la comunidad educativa.

Por su parte, los informantes del grupo de autoridades están compuestos por cuatro individuos clave que desempeñan roles directos en la planificación, ejecución y evaluación de actividades relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estas autoridades son responsables de revisar y aprobar los planes de clase, llevar a cabo visitas de aula para observar el desempeño docente, proporcionar acompañamiento pedagógico, y gestionar la comunicación con padres de familia y estudiantes.

Los criterios de selección de estos líderes fueron los siguientes:

- Selección de líderes de área que muestren disposición y compromiso para participar activamente en el estudio.

- Inclusión de líderes representativos de las diferentes secciones educativas, garantizando así una visión integral y diversa de los procesos educativos.
- Consideración de líderes con diferentes actitudes hacia el cambio, incluyendo tanto a aquellos que están abiertos a la innovación como a aquellos que muestran resistencia, con el fin de obtener una perspectiva equilibrada sobre las dinámicas de cambio en el ámbito educativo.

Líder. 1: Magíster en Educación con una sólida trayectoria de más de 15 años en la docencia. Se destaca como una líder comprometida y competente, con un manejo eficaz de los procesos académicos. Es reconocida por su responsabilidad y dedicación en sus actividades profesionales, ganándose el aprecio y el respeto tanto de sus colegas docentes como de los padres de familia.

Muestra una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, siempre en búsqueda de ampliar y enriquecer sus conocimientos pedagógicos. Posee un profundo entendimiento de los procesos académicos y ha demostrado habilidades excepcionales en el acompañamiento docente, contribuyendo al desarrollo profesional de sus colegas de manera efectiva y constructiva.

Líder.2: Pedagoga especializada en el área de Matemáticas y Física, con un dominio profundo de los conocimientos inherentes a su disciplina. Se distingue por su compromiso y pasión hacia su labor educativa, mostrando un interés genuino en las visitas de aula y en recibir retroalimentación para mejorar continuamente.

A pesar de su competencia académica y su habilidad para gestionar eficazmente los procesos académicos, como líder del área de Matemáticas, ha enfrentado desafíos en las encuestas de satisfacción estudiantil, donde los estudiantes a veces la califican de manera menos favorable en cuanto a su enfoque de enseñanza de la asignatura.

No obstante, goza de gran aceptación y reconocimiento por parte de los padres de familia, quienes valoran su compromiso y dedicación. Se caracteriza por estar siempre abierta a la innovación y al cambio, buscando constantemente mejorar y adaptar sus métodos pedagógicos para ofrecer una educación de calidad y pertinente a sus estudiantes.

Líder. 3: Líder del área de Ciencias Sociales con más de 5 años de experiencia desempeñándose como responsable de esta área en la institución educativa. Posee un sólido dominio de la asignatura y está familiarizado con las destrezas y competencias que deben ser impartidas en el currículo.

A pesar de su competencia académica, en sus clases se ha observado un enfoque predominantemente tradicional en la metodología de enseñanza. Como líder educativo, ha enfrentado ciertas dificultades en la gestión y liderazgo de su equipo docente, así como en la ejecución efectiva de visitas de aula y en el acompañamiento pedagógico.

En las encuestas de satisfacción, tanto de padres como de estudiantes, ha obtenido puntuaciones más bajas, lo que sugiere áreas de mejora en su desempeño y en la percepción de su liderazgo y metodología pedagógica. Es fundamental que continúe desarrollando sus habilidades de liderazgo y actualice sus métodos de enseñanza para responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Líder. 4: Guía del área de Lengua y Literatura, docente joven con una actitud proactiva y un fuerte compromiso con el aprendizaje continuo. Se destaca por su disposición para explorar y proponer nuevas metodologías pedagógicas en el aula, buscando siempre innovar y enriquecer el proceso educativo.

Posee un dominio sólido de los contenidos específicos del área que lidera, lo que le permite ofrecer un apoyo efectivo y significativo a los docentes a su cargo. A pesar de

encontrarse en una etapa de formación como líder, demuestra una actitud positiva, comprometida y abierta a los desafíos y oportunidades de crecimiento.

Su disposición y actitud proactiva son aspectos destacables que auguran un desarrollo prometedor en su rol de liderazgo educativo, y con el tiempo y la experiencia, tiene el potencial de convertirse en una líder educativa altamente efectiva y respetada dentro de la institución.

Para recopilar datos pertinentes, se utilizaron dos técnicas complementarias: entrevistas y observación participativa. Las entrevistas proporcionaron información detallada sobre las experiencias, perspectivas y expectativas de los participantes, mientras que la observación participativa permitió una comprensión directa de las prácticas y dinámicas en el contexto educativo. Como señala Arias (2012), “el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio” (p. 69). Además, Arias (2012) describe las entrevistas como “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p. 73). Esto subraya la importancia de la interacción directa y profunda entre el investigador y los participantes, lo cual enriquece la calidad de los datos recopilados en el estudio educativo.

La validez interna de este estudio se aseguró mediante la triangulación de datos, la revisión constante de la coherencia y consistencia de los hallazgos, así como la reflexividad del investigador. Se persiguió la minimización de sesgos y la garantía de objetividad en la interpretación de los datos. Como afirmó Miguélez (2005), "una investigación tiene un alto nivel de validez si al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra cosa." Además, se fomentó la transparencia y la honestidad en todo el proceso de investigación para asegurar la fiabilidad de los resultados. Esta metodología proporcionó un marco sólido y riguroso para abordar las preguntas de investigación planteadas y lograr los

objetivos propuestos, contribuyendo así al avance del conocimiento en el campo de la gestión educativa y el desarrollo profesional docente.

Análisis de datos

Tabla 1

Categorización Directivos

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		Inv.	I. Como líder de la institución ¿Cuáles son las acciones que se gestionan para el desarrollo profesional y personal de los docentes?
ACOMPañAMIENTO DOCENTE	retroalimentar nuestro trabajo. actualizar de cierta forma los temas. constante conversatorio para poder mejorar el área en cada aspecto. capacitar para hacer llegar a los alumnos de una mejor forma un poco más divertida todos los conocimientos	Dir. 1.	Muy buenos días. Me parece que sí en realidad, nosotros, como área de Lengua y Literatura, al menos las compañeras que trabajamos en conjunto en el área, siempre estamos tratando de retroalimentar nuestro trabajo. Tratamos no solo del hecho del área como docente, sino también de los contenidos, que es muy importante también saber cómo podemos actualizar de cierta forma los temas. Entonces siempre estamos en ese constante conversatorio para poder mejorar el área en cada aspecto. Igualmente, la institución ventajosamente sí nos ha dado varias oportunidades, tanto en el área de literatura como del área de lingüística, de poder vernos de cierta forma, capacitar para hacer llegar a los alumnos de una mejor forma un poco más divertida todos los conocimientos de Lengua y Literatura.

todo apoyo que podamos dar a nuestros docentes es fundamental y es importante

el acompañamiento, el seguimiento, las visitas áulicas que se realizan a los docentes nos permiten identificar fortalezas y debilidades para junto con ellos, pues ver las mejoras pertinentes

mejores estrategias para poder guiar su desempeño docente

Dir. 2. Bueno, muchas gracias por el espacio. Pienso yo, que todo todo apoyo que podamos dar a nuestros docentes es fundamental y es importante, no, entre ellos, pues siempre el acompañamiento, el seguimiento, las visitas áulicas que se realizan a los docentes nos permiten identificar fortalezas y debilidades para junto con ellos, pues ver las mejoras pertinentes en tanto en su desempeño como profesional y así también personal, no, estar muy cerca de los compañeros, pues docentes nos ayudan a conocerlos y ayudarlos con las mejores estrategias para poder guiar su desempeño docente.

a diario tanto en su planificación, en su construcción de la clase, dándole consejos en qué es lo que puede mejorar,

problemas que se podría decir que se puedan presentar en clases y tratar de resolverlos a tiempo, seguir los protocolos dentro de la institución,

Dir. 3. Muy buenas tardes. Bueno, el acompañamiento en el área de estudios sociales, tal vez con capacitaciones no se las ha desarrollado, pero el acompañamiento al docente se lo ha venido llevando a diario tanto en su planificación, en su construcción de la clase, dándole consejos en qué es lo que puede mejorar, estar pendiente de lo que ellos empiezan a trabajar y lo que empiezan a presentar, siempre ha sido un seguimiento constante de cada semana en la cual nosotros vemos pues, se podría decir, consolidado el área de mejor manera, llevando todos nuestros problemas que se podría decir que se puedan presentar en clases y tratar de resolverlos a tiempo, seguir los protocolos que nosotros tenemos dentro de la institución, para que todas estas se puedan manejar de manera correcta.

explicarles más o menos cómo es el funcionamiento el tipo de educación

visitas áulicas, dando la retroalimentación continua,

compartimos mucho el material de estudio

idea para cierto tema en nuestras reuniones de área

Dir. 4 Inicialmente al inicio, sí, al comienzo de año, lo que se hizo es explicarles, como todos los docentes fueron nuevos, entonces explicarles más o menos cómo es el funcionamiento y, sobre todo, el tipo de educación que aquí en la institución se brinda. Entonces después el apoyo, tanto mediante visitas áulicas, dando la retroalimentación continua, para que los docentes poco a poco podamos ir mejorando, y todo está apoyado de parte de dirección académica. También en el área compartimos mucho el material de estudio. Por ejemplo, si alguien tiene una buena idea para cierto tema, supongamos ecuaciones, entonces, en nuestras reuniones de área, lo que tratamos de hacer es compartir todos estos materiales que tenemos para que la educación de los chicos y en la consolidación de las destrezas, que es lo que buscamos más que una nota, se dé de esta manera.

2. Mencione las actividades planificadas en la institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento. [inv.]

2. Mencione las actividades planificadas en la institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento.

PLAN DE CAPACITACIONES

retroalimentaciones para saber cómo manejarnos como líderes dentro de cada una de las áreas. sería bueno implementar algunos talleres o compartir algunos módulos sobre liderazgo personalizado

Dir. 1. Bueno, en realidad, el acompañamiento con dirección académica y el ingeniero Fernando Góala es bastante constante. Siempre nos da retroalimentaciones para saber cómo manejarnos como líderes dentro de cada una de las áreas. Sin embargo, tal vez sí sería bueno tal vez implementar algunos talleres o compartir algunos módulos sobre liderazgo y tal vez como liderazgo personalizado, por decirlo de alguna forma, ya que las materias tanto como matemática, historia, lenguaje no se manejan de la misma forma. Entonces es importante también saber diferenciar esas situaciones y tal vez de cierta forma, capacitar en ese en ese aspecto.

un plan de acción de acompañamiento docente

El visitarlos, brindarles una retroalimentación oportuna

trabajar en un cronograma

preguntarles cómo se sintieron con la clase

también la modelación de clases

Dir. 2. Bueno, o sea, hemos venido desarrollando un plan de acción de acompañamiento docente que está dentro del acompañamiento propiamente a los docentes. El visitarlos, brindarles una retroalimentación oportuna ha permitido en ellos también fortalecer justamente las debilidades que se identifica en el proceso, trabajar en un cronograma, en darle una retroalimentación real dentro de su espacio de desenvolvimiento, es decir, en el aula también ha causado mucho impacto en cada una de las de las mejoras que se propone hacer a los docentes. Ellos mismos al preguntarles cómo se sintieron con la clase van identificando ya qué es lo que deben mejorar en su proceso. Entonces seguir trabajando con ellas bajo un cronograma, las visitas, la retroalimentación oportuna y también a modelación de clases que nos han dado muy buenos resultados para la mejora.

capacitaciones específicamente para los jefes de área al vez no

plan de contingencias, de códigos de convivencia,

Dir. 3 Ok, como capacitaciones específicamente para los jefes de área al vez no, pero para ejecución de otras actividades extracurriculares. Entre otras actividades hemos trabajado dentro de la institución plan de contingencias, de códigos de convivencia, etcétera, etcétera, que se o ha venido manejando.

hasta el momento no hemos encontrado algo que se enfoque netamente en la matemática

director académico, nos ha estado mencionando que debemos tratar de buscar estos espacios, estos cursos para mejorar

Dir. 4 Al momento en el área de matemática, no hemos tenido ningún curso se podría decir para para el mejoramiento de nuestra (de pronto) de nuestra didáctica. No hemos tenido todavía esto, pero ojalá, en los próximos meses podamos contar porque estábamos buscando incluso como área algunos cursos, pero, hasta el momento no hemos encontrado algo que se enfoque netamente en la matemática. Entonces, si hemos estado en la búsqueda; Fernandito, como director académico, nos ha estado mencionando que debemos tratar de buscar estos espacios, estos cursos para mejorar, pero, sin embargo, hasta el momento algo enfocado en sí en matemática no hemos encontrado.

3. ¿Cuáles son las mejoras que se han logrado en la pedagogía a través de la gestión de acompañamiento en esta institución? inv.

3. ¿Cuáles son las mejoras que se han logrado en la pedagogía a través de la gestión de acompañamiento en esta institución?

PRÁCTICA DOCENTE

hay una armonía en el equipo.

la perspectiva de cada uno de los miembros, ha sido enriquecedora

Dir. 1. Claro que sí. En realidad, bueno sí hay un poco de temor al momento de que las compañeras se dan cuenta que vamos a entrar a visita áulica. Hay un poco de de temor en eso, pero sin embargo, como le digo muy ventajosamente las cuatro, nos llevamos bastante bien y hay una armonía en el equipo. Por lo tanto, cualquier observación que tengan no sólo desde mi perspectiva, sino también desde la perspectiva de cada uno de los miembros, ha sido enriquecedora y yo creo que sí se ha ido mejorando. Se ha ido tomando, incluso desde mi perspectiva, cuando entro a las clases de mis compañeras, es también algo que me ayuda a aprender, entonces también he tomado ciertas situaciones que veo de ellas para poderlas aplicar en mi práctica docente. Y sí, ha habido una mejora en realidad constante.

retroalimentación inmediata. Ellas identifican los puntos a mejorar

aplicación de estas estrategias de mejora

clase modelación de la

Dir. 2. Yo digo que sí, porque se ha podido observar cuando se le hace una visita a la compañera y se tiende la retroalimentación inmediata. Ellas identifican los puntos a mejorar y justamente pues, en la siguiente visita que dentro de un lapso de 8 días máximo, ellos aplican o se ve ya la aplicación de estas estrategias de mejora que se les ha dado a las compañeras en la retroalimentación, junto también con la modelación de la clase, es que ellos nos permitan visitar su clase. ¿cómo van a dar? También nos permiten justamente ver los puntos en los que ellos deben fortalecer dentro ya del desarrollo de la clase.

temos mejorado demasiado en cuanto a la práctica de la educación, cómo ejecutamos las clases, cómo preparamos, cómo damos acompañamiento al estudiante que necesita ser notable dentro de la clase, trabajar también con los estudiantes NEE

Dir. 3. Creo que sí correcto. Creo que todos tenemos que seguir mejorando a diario. No es que debemos quedarnos como estamos, las mejoras creo que mis compañeros yo digo, y siempre pienso que debemos aceptarla. No es una crítica destructiva, como les digo, sino es una crítica constructiva donde que nosotros buscamos que el desarrollo personal de ellos como profesionales, y sabemos que todo el trabajo que ellos desempeñan es exitoso. A pesar de eso, siempre tenemos errores todos los docentes, no solo se podría decir de nuestra área. Creo que todos los docentes cometemos a veces errores pero, tenemos mejorado demasiado en cuanto a la práctica de la educación, cómo ejecutamos las clases, cómo preparamos, cómo damos acompañamiento al estudiante que necesita ser notable dentro de la clase, trabajar también con los estudiantes NEE que es factible dentro de los planes que nosotros ponemos entonces, creo que ha sido un beneficio tener la guía, poderles ayudar entre todos los docentes del área podemos corregir.

la retroalimentación a los estudiantes Dir. 4

Sí, sobre todo en la retroalimentación a los estudiantes, porque es lo que creo que tratamos de recalcar en todos los encuentros que tenemos con los profes de mate. Sobre todo, es la retroalimentación a tiempo, porque yo creo que, más allá de una nota es

	<p>a retroalimentación y darnos cuenta en dónde estamos fallando para que ello puedan mejorar. Y sí, he visto una mejora. Ah y un poco se ha mejorado también el ambiente de aula en muchos casos, que es lo que por ahí estamos un poco en sí fallando. Hemos mejorado el ambiente de aula después de estos encuentros, de estas retroalimentaciones que hemos venido.</p>
<p>4. ¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que se ha proporcionado a los docentes en el desarrollo profesional de ellos y en la mejora de la excelencia académica en la institución? [inv.]</p>	<p>4. ¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que se ha proporcionado a los docentes en el desarrollo profesional de ellos y en la mejora de la excelencia académica en la institución?</p>
<p>CONFIANZA GRUPAL</p> <p>influye bastante en realidad el hecho de la confianza con el líder de área.</p> <p>no existen esas presiones y siento que la confianza es lo que más aporta dentro del equipo,</p> <p>no existan como secretos o dificultades. una buena comunicación.</p>	<p>Dir. 1. Creo que influye bastante en realidad el hecho de la confianza con el líder de área. Normalmente es entendible que se pueda ver como cierta brecha entre el líder de área y las demás compañeras. Sin embargo, hemos tratado, al menos desde mi parte, yo he tratado de que esa esa brecha, que esa brecha no exista, en realidad, porque, como le digo anteriormente, es importante generar confianza en cada uno de los miembros del equipo y para poder llegar de una mejor forma entonces. Desde mi perspectiva, siento que no existen esas presiones y siento que la confianza es lo que más aporta dentro del equipo, y también eso ayuda al mejoramiento y que no existan como secretos o dificultades. Siempre hay una buena comunicación.</p>
<p>ir con ellas construyendo las acciones de mejora</p> <p>ponen más</p>	<p>Dir. 2. Bastante porque al asignarles de una calificación, causamos la desmotivación en los docentes, el llegar a hacer una visita donde nosotros vamos justamente, pues, describiendo el paso a paso que van desarrollando las maestras, permite ir con ellas construyendo las acciones de mejora. A veces, lejos de asignar su puntuación a cada uno de los docentes, de esta manera descriptiva de una manera positiva, ha dado buen impacto en los docentes, porque ellos ahora no se limitan a cumplir por un número, sino más bien se ponen más</p>

<p>empeño en la preparación de la clase en cada uno de los detalles, los recursos, la participación de los estudiantes</p> <p>registrando justamente los puntos débiles y fuertes</p>	<p>empeño en la preparación de la clase en cada uno de los detalles, los recursos, la participación de los estudiantes. Y digo yo que sí les ha ayudado muchísimo el tener ahora una visita descriptiva bajo una ficha, donde nosotros vamos registrando justamente los puntos débiles y fuertes de las compañeras.</p>
<p>hemos mejorado a la práctica de la educación, cómo ejecutamos las clases, cómo preparamos, cómo damos acompañamiento al estudiante que necesita ser notable dentro de la clase.</p> <p>entre todos los docentes del área y podernos corregir</p>	<p>Dir. 3 Pero hemos mejorado demasiado en cuanto a la práctica de la educación, cómo ejecutamos las clases, cómo preparamos, cómo damos acompañamiento al estudiante que necesita ser notable dentro de la clase. Trabajar también con los chicos, que es igual, es factible dentro de la de los planes que nosotros ponemos entonces creo que ha sido un beneficio tener la guía y nosotros poder ayudar y saber cuáles son los errores mutuamente entre todos los docentes del área y podernos corregir.</p>
<p>es un poco más consolidada</p> <p>la confianza de hablarnos de muchos temas, de cómo manejamos nuestro trabajo</p> <p>todos nos ayudamos</p>	<p>Dir. 4 En este caso, sí quisiera decir: el área es un poco más consolidada en el presente año lectivo. Podemos hablar de muchos temas. Tenemos la confianza de hablarnos de muchos temas, de cómo manejamos nuestro trabajo y en sí trabajamos todo el área, pero se trabaja en conjunto entre todos, todos nos ayudamos, todos en algún momento somos líderes, damos consejos todos, porque estamos muy unidos al momento.</p>
<p>5. ¿Cómo ha contribuido la comunicación al desarrollo profesional de los docentes y a la mejora de la excelencia académica en su institución?</p>	<p>5. ¿Cómo ha contribuido la comunicación al desarrollo profesional de los docentes y a la mejora de la excelencia académica en su institución?</p>
<p>COMUNICACIÓN EFECTIVA</p> <p>En realidad como vuelvo a decir, tenemos una una comunicación bastante buena, tal vez no perfecta, pero bastante bastante buenas, tratamos de aprovechar las reuniones de área de una forma amigable primero, en donde también se pongan de cierta forma como principales objetivos, tener un ambiente armónico dentro de de del área. Claro que siempre existen y siempre habrán problemas. Obviamente, somos</p>	<p>Dir. 1. En realidad como vuelvo a decir, tenemos una una comunicación bastante buena, tal vez no perfecta, pero bastante bastante buena, tratamos de aprovechar las reuniones de área de una forma amigable primero, en donde también se pongan de cierta forma como principales objetivos, tener un ambiente armónico dentro de de del área. Claro que siempre existen y siempre habrán problemas. Obviamente, somos</p>

humanos, somos bastante distintos y complicados, Pero siempre que tratamos de realizar, como, por ejemplo, estamos planeando lo que es la fiesta de la lectura que bueno, ya se ha terminado de planear, y así les hará llegar las situaciones. Siempre tratamos de **trabajar en equipo**. ¿qué te parece esto? Te crees que se puede hacer. ¿cómo se puede mejorar eso? Yo creo que tenemos una **buena comunicación** al momento, ya de realizar situaciones que tienen que ver con el área de lengua literatura como tal. No siento que exista tanta fricción dentro del área.

humanos, somos bastante distintos y complicados, Pero siempre que tratamos de realizar, como, por ejemplo, estamos planeando lo que es la fiesta de la lectura que bueno, ya se ha terminado de planear, y así les hará llegar las situaciones. Siempre tratamos de **trabajar en equipo**. ¿qué te parece esto? ¿tú crees que se puede hacer? ¿cómo se puede mejorar eso? Yo creo que tenemos una **buena comunicación** al momento ya de realizar situaciones que tienen que ver con el área de lengua literatura como tal. No siento que exista tanta fricción dentro del área.

espacios de diálogo. generado confianza
revisando el proceso de la clase
identificar qué punto debe mejorar.

Dir. 2. Sí, y mucho porque ha generado esos **espacios de diálogo**. Ha **generado confianza** con los docentes al punto de ir con ellos, pues **revisando el proceso de la clase** y poder nosotros **identificar qué punto debe mejorar**. Entonces, son esos espacios de diálogo donde tenemos esas cercanías con los docentes ha generado confianza y eso genera que cuando uno se va a la visita, ya **no se sienta mucha presión** o tensión en los maestros cuando desarrollan su clase, sino más bien se sienten ya justamente en **un ambiente ya de más tranquilidad** y eso lo denotan cuando van manejando su clase sin tener mucha presión.

no se sienta mucha presión
un ambiente ya de más tranquilidad

cuando tiene algún inconveniente, me escribe, y creo que tratamos de resolverlo

Dir. 3. Sí, sí, sí muy efectiva, porque cada docente, **cuando tiene algún inconveniente, me escribe, y creo que tratamos de resolverlo** no sólo dentro de la institución, a veces fuera de la institución, horarios fuera de la institución. Nosotros trabajamos a veces que con preguntas en los que ellos tienen en inconsistencias, y yo trato de seguir **es guiando con la finalidad** de que el el área, como le vuelvo y repito, vaya mejorando, no, porque es lo que nosotros buscamos **seguir mejorando para que nuestro trabajo sea notable**.

es guiando con la finalidad
seguir mejorando para que nuestro trabajo sea notable

Sí efectivamente como le comentaba la comunicación, el decirnos en dónde estamos fallando

Dir. 4

Sí efectivamente, como le comentaba a comunicación, el decirnos en dónde estamos fallando y creo que, sobre todo, tener una vista profesional de todo eso. Porque, como yo les decía a los compañeros, no se trata sólo de ver errores, sino también los aciertos. Ahí tratamos de felicitarlos sí en lo que está bien, pero también de corregirlos entre todos lo que consideramos que está mal y tratamos de ayudarnos. Por ejemplo, lo que pensaba para las próximas visitas aúlicas del nuevo trimestre es de pronto si alguien está libre que me pueda acompañar para no sólo tener el punto de vista mío, sino el de algún otro compañero que (me) que nos pueda ayudar, porque creo que también es un comentario valioso que se podría sacar de ahí para mejorar.

felicitarlos sí en lo que está bien, pero también de corregirlos entre todos lo que consideramos que está mal y tratamos de ayudarnos.

5. ¿Cómo han abordado los [inv. desafíos de la gestión en el aula desde una perspectiva de liderazgo educativo, asegurando la efectividad del equipo docente, la colaboración con los padres y la promoción del éxito académico y socioemocional de los estudiantes?

5. ¿Cómo han abordado los desafíos de la gestión en el aula desde una perspectiva de liderazgo educativo, asegurando la efectividad del equipo docente, la colaboración con los padres y la promoción del éxito académico y socioemocional de los estudiantes?

USO DEL ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE

reuniones de áreas se comenta este tipo de situaciones,

Dir. 1.

En realidad. Bueno. Siempre en las reuniones de áreas se comenta este tipo de situaciones, no sólo con los padres de la familia, sino también con los chicos cuando se tienen entrevistas con ellos. Desde la perspectiva del área de lengua y literatura siento que sí ha habido un acompañamiento cuando es bastante necesario, ya sea por cuestiones académicas o por cuestiones conductuales, siempre se comenta qué es lo que tal vez se han hablado con los papás, cómo se puede ayudar. Tal vez también a veces se les recomienda a las compañeras que sean más empáticas, que puedan hablar de cierta forma con los padres de familia para que puedan llegar a un acuerdo efectivo y más que nada armónico, porque, como usted sabe, a veces los papás tienen diferentes ideologías, son un poco complicados, entonces hay que tratar de ser asertivos de cierta forma al momento

un acompañamiento cuando es bastante necesario,

se les recomienda a las compañeras que sean más empáticas, que puedan hablar de cierta forma con los padres de familia para que puedan llegar a un acuerdo efectivo y más que nada armónico,

también mediante la plataforma del Idukay.

le comunicarse con ellos, pero sí hemos tratado de tener esa comunicación con los padres, tal vez no sólo mediante visitas presenciales, sino también mediante la plataforma del Idukay.

ha generado en ellos el desarrollo de habilidades

tener un clima de aprendizaje más seguro, más divertido, innovador

y la satisfacción de los padres de familia

Dir. 2. Bueno, pienso yo, que la labor docente no está muy ajena a la labor que hace un deportista, estar en continuo entrenamiento, preparación, ha generado en ellos el desarrollo de habilidades que quizá con una visita que hacíamos numérica o una visita esporádica, no estábamos logrando los resultados que quisiéramos, no, entonces, al tener un acompañamiento más permanente, el estar trabajando junto a los docentes, pues ha logrado un buen desarrollo en el aula, lo cual, pues conlleva también a los estudiantes para tener un clima de aprendizaje más seguro, más divertido, innovador, también con las estrategias que van aplicando los docentes y la satisfacción de los padres de familia, pues también se evidencia en los comentarios o en este espacio de diálogo que tienen también con los docentes.

nosotros controlamos tanto en Idukay y ejecutando por medio de la atención a padres que ellos tienen de manera física

Dir. 3 Bueno, cómo lo verifico, antes de que sean convocados estamos pendientes, nosotros de la plataforma de Idukay, revisamos calificaciones en las cuales vemos cuáles son los chicos que tienen dificultades académicas, y yo recomiendo citar a los padres de familia con la finalidad de que sean atendidos y sean tomados en cuenta dentro de esta lista de bajo rendimiento académico. Cómo garantizo de que se cumpla, pues entregan un horario en los cuales los compañeros ya solicitan permiso y la atención de padres. Yo he podido notar que sí están atendiendo a los padres. Cada vez que yo me encuentro en horas libres, les encuentro a ellos atendiendo o estando en esta atención de padres de familia, Entonces, de esa manera, creo que nosotros controlamos tanto en Idukay y ejecutando por medio de la atención a padres que ellos tienen de manera física.

manejar esta parte de atención a padres de familia, las retroalimentaciones oportunas a los estudiantes, la creación de un ambiente de aula oportuno, porque consideramos que cuando los chicos tienen más confianza con el docente,

Sí, estamos respondiendo de manera oportuna sobre todos los mensajitos de Idukay, colocando las retroalimentaciones

Dir. 4 Si, creo que a todos los docentes, al ser nuevos, entonces, se les comentó cómo se debía, cómo debíamos manejar esta parte de atención a padres de familia, las retroalimentaciones oportunas a los estudiantes, la creación de un ambiente de aula oportuno, porque consideramos que cuando los chicos tienen más confianza con el docente, no simplemente el estar del hecho. Es como que no es una autoridad que está parada frente de ellos, sino es un amigo más que comparte el conocimiento. Entonces hemos visto que a partir de eso hemos obtenido mejores resultados. Y de igual manera, la pregunta que usted me hizo si la cercanía con los padres de familia considero, bueno, por la parte de los, de los compañeros que he visto sí, estamos hablando con los padres de familia. Sí, estamos respondiendo de manera oportuna sobre todos los mensajitos de Idukay, colocando las retroalimentaciones en las calificaciones para que sepan el porqué de la calificación. Y es lo que intentamos día a día.

7. Cómo se lidera la implementación de medidas efectivas para mejorar el rendimiento académico en esta institución educativa, considerando tanto el aspecto pedagógico como el apoyo socioemocional de los estudiantes

7. ¿Cómo se lidera la implementación de medidas efectivas para mejorar el rendimiento académico en esta institución educativa, considerando tanto el aspecto pedagógico como el apoyo socioemocional de los estudiantes?

MONITOREO

socializar qué es lo que está pasando.

Dir. 1. Claramente. Bueno, los lunes se tiene o que es la reunión de jefes de área con el ingeniero Toala, y ahí se nos suele socializar qué es lo que está pasando. Si tal vez algún niño entró en la categoría NNE por ciertas situaciones, Entonces, justamente los días martes que tengo las reuniones de área con las chicas se les socializa esas situaciones. Entonces hay veces que ellas no saben qué es lo que pasó o qué es lo que está pasando con los chicos, pero ahí ya se le socializa. Y también hay tal vez ciertos casos que ellas me comentan y tal vez yo, desde desde mi punto de vista les ayudó a resolver el inconveniente. Entonces yo creo que de esa forma se maneja

nás lo que son es ese tipo, ese tipo de situaciones **con reuniones**.

con reuniones.

implementación de algunas estrategias.

Se les ha pedido a las docentes aplicar algunas técnicas,

monitoreo ese seguimiento, esa participación dentro de la hora de clase y ver de una manera más objetiva su desempeño.

Dir. 2. Justamente a través de la **implementación de algunas estrategias**. Primero, para tener un **mejor control del grupo** de niños con aquellos niños que se denotan un poco distraídos, un poco apartados de la clase **se les ha pedido a las docentes aplicar algunas técnicas**, como el la técnica de controlar su radar, es decir, la mirada en los niños, si está distraído lograr con ellos el enganche a la clase, la participación, justamente porque son los niños que necesitan mayor atención de parte del docente para darles **el monitoreo, ese seguimiento, esa participación dentro de la hora de clase y ver de una manera más objetiva su desempeño.**

Pero los comunicados que nos llega de los docentes del área

seguimiento

seguir los protocolos que nosotros tenemos les pido que me informen cómo va la situación darle seguimiento.

Dir. 3 Bueno, cómo nosotros podemos darnos cuenta netamente, identificar a los chicos no, pero, **los comunicados que nos llegan de los docentes del área**, vienen y me dicen: “Profe sabe que tengo este inconveniente con tal estudiante. ¿qué es lo que procedo a hacer?, ¿qué es lo que puedo yo hacer?” Entonces yo doy **seguimiento** a eso. Y les digo, vamos a primero convocar a padres de familia, luego, si es el caso, inspección, si es el caso, a dirección académica y **seguir los protocolos que nosotros tenemos**, entonces yo **les pido que me informen cómo va la situación** de X chico para poder **darle seguimiento**.

Dir. 4 Primeramente, por lo general, como es decía a los compañeros, todos parten de un 10. Entonces a partir de esto vemos si alguien empieza a bajar, qué pasa. En muchas ocasiones algunos chicos que son muy son excelentes dentro del aula, tratamos de ver qué pasa más allá, en muchas ocasiones el problema es en casa, porque en el aula hacen y en casa no hacen.

son fichas de alerta. Son atenciones a los mismos chicos para identificar qué es lo que pasa dentro de su entorno y poderles ayudar de mejor manera.

Entonces lo que se hace, por ejemplo, son fichas de alerta, son atenciones a los mismos chicos para identificar qué es lo que pasa dentro de su entorno y poderles ayudar de mejor manera.

3. ¿Cómo se lidera la promoción de la responsabilidad social dentro de esta institución educativa, tanto a nivel de la comunidad escolar como en relación con el entorno local y global, para cultivar valores de ciudadanía activa y compromiso con el bienestar colectivo entre estudiantes, personal y familias

3. ¿Cómo se lidera la promoción de la responsabilidad social dentro de esta institución educativa, tanto a nivel de la comunidad escolar como en relación con el entorno local y global, para cultivar valores de ciudadanía activa y compromiso con el bienestar colectivo entre estudiantes, personal y familias?

EDUCACIÓN INTEGRAL

analizar las obras, los autores, la vida de los autores, siempre se promueven los valores que nos deja el carácter literario de las obras.

lectura crítica

que los muchachos tengan un punto de vista científico

Dir. 1. Muy ventajosamente en la materia de literatura más que nada, después de al vez analizar las obras, los autores, la vida de los autores, siempre se promueven los valores que nos deja el carácter literario de las obras. Entonces normalmente en nuestra materia, no es como muy complicado saber empujar los los valores por medio de las obras. Siempre siempre existen estas, al menos en los libros, también ayuda a los chicos que identifiquen cuál es el valor, cuál es el comentario con respecto a. Además, también en lectura crítica siempre se tiene la mirada, a saber, analizar las obras desde un punto de vista real. sí, por más fantasía que sea, y también dentro del bachillerato se me encargó o me encargo siempre de que los muchachos tengan un punto de vista científico más que nada dentro de la lingüística. Y eso es lo que les digo también siempre a mis compañeras que traten de acarrear toda la, todos los contenidos a esta situación de analizar las obras para que funcionen en la vida real y la lingüística, para que se pueda abrir paso al método científico más que nada.

se va trabajando no solo en la parte académica, sino también la parte integral del estudiante

Dando

Dir. 2. Sí, porque dentro de cada uno de los procesos desarrollados en clase se va trabajando no solo en la parte académica, sino también la parte integral del estudiante, es decir, cada una de las aristas que forma parte de su formación integral, en cuanto a ser responsables consigo mismo. Dando

ejemplos desde su entorno más cercano desde el entorno más familiar. fortaleciendo esos valores cívicos, esos valores morales que ya traen nuestros niños de casa.

ejemplos desde su entorno más cercano desde el entorno más familiar. Vamos con ellos fortaleciendo esos valores cívicos, esos valores morales que ya traen nuestros niños de casa. Y nosotros, pues, acá mediante una acción, por más pequeña que sea dentro del aula vamos fortaleciendo estos valores con ellos para generar este ambiente seguro de trabajo en el aula.

integrarnos en cada uno de nuestros planes de una manera crítica y una manera experimental y vivencial

trabajar en comunidad y en trabajar en sociedad,

respeto dentro de nuestra comunidad educativa y fuera de ella.

Dir. 3 Sí, como usted muy bien lo dice nuestra área habla mucho de la comunidad. Hablamos mucho de la sociedad y nosotros **integrarnos en cada uno de nuestros planes de una manera crítica y una manera experimental y vivencial**, porque es lo que nosotros buscamos que el estudiante lo pueda ejecutar y no sólo exponerla. Se podría decir que cada uno de nuestros planes tiene eso de trabajar en el civismo. Es lo que nosotros promovemos en que **trabajar en comunidad y en trabajar en sociedad**, porque nuestros temas dan mucho para hablar de esto, pero no sólo, como le digo, no solo es hablar, sino también ejecutarlo. Y creo que esto nos está ayudando mucho en el trabajo que estamos desarrollando. Es un poco largo se podría decir conseguir al 100% que los estudiantes lo puedan poner en práctica, pero lo estamos haciendo de a poco. Creo que un poco que hemos hecho este año en trabajo de la sociedad, en trabajo del civismo, se está consiguiendo el objetivo muy claro de la institución y que ellos sigan respetando no sólo a los símbolos patrios, no solo a la ciudadanía, sino el **respeto dentro de nuestra comunidad educativa y fuera de ella**.

promover el programa que se maneja aquí en la institución, recordándoles de los valores del Character Count

Dir. 4 Dentro de lo posible en el aula sí, se trata sobre todo de **promover el programa que se maneja aquí en la institución**, entonces siempre estamos creo que **recordándoles de los valores del Character Count** estamos ahí de manera permanente. De pronto en lo ambiental. considero que sí nos falta esa partecita. Pero de ahí, dentro de lo social, la convivencia sana, la práctica de valores se fomenta mucho dentro del aula de clase, sobre todo

Entonces ahí lo que tratamos es de fomentar el respeto, la convivencia sana. Todos los valores, la justicia. Sobre todo, les hablamos mucho de justicia.

porque manejamos el programa. Entonces estamos al tanto y tratamos, creo que de de que los chicos lo pongan en práctica, no sólo porque es una asignatura numérica, como les decía, no importa cómo yo le veo al compañero que yo soy más inteligente, no. Entonces ahí lo que tratamos es de fomentar el respeto, la convivencia sana. Todos los valores, a justicia. Sobre todo, les hablamos mucho de justicia. Creo que yo, en el área nos manejamos así sobre todo este tema de la justicia.

9. ¿Cómo lideran la promoción y el desarrollo de habilidades blandas dentro de la institución educativa, asegurando que tanto el personal docente como los estudiantes adquieran habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos, para prepararlos de manera integral para los desafíos del mundo actual?

9. ¿Cómo lideran la promoción y el desarrollo de habilidades blandas dentro de la institución educativa, asegurando que tanto el personal docente como los estudiantes adquieran habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos, para prepararlos de manera integral para los desafíos del mundo actual?

ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

saber cómo llegar con la literatura para para para la mejora de la sociedad,

conversar con las compañeras para que puedan de cierta forma promover estos valores sociales

cada niño tiene su ideología, cada niño tiene su postura,

Dir. 1. Tiene mucho que ver con la anterior pregunta. También nosotros contamos en lengua y literatura más que nada como contenidos el hecho principal de saber cómo llegar con la literatura para para para la mejora de la sociedad, la mejora continua de la sociedad, entonces siempre se trata de conversar con las compañeras para que puedan de cierta forma promover estos valores sociales ante los chicos. Entonces, en realidad, aunque sí es un poco complicado, porque cada niño tiene su ideología, cada niño tiene su postura, pero se hace siempre lo mejor para tratar de potencializar esas habilidades.

habilidades blandas tienen mucha importancia y no puede estar muy excluido de nuestras aulas de clase

trabajan mucho con metodologías activas, entre ellos del trabajo colaborativo,

habilidades, la empatía, el respeto, la tolerancia, el trabajo cooperativo, el respeto a la opinión ajena

Dir. 2. Bueno, hoy por hoy, pues las habilidades blandas tienen mucha importancia y no puede estar muy excluido de nuestras aulas de clase. Las maestras trabajan mucho con metodologías activas, entre ellos del trabajo colaborativo, donde formamos a nuestros pequeños como líderes en cada una de estas habilidades, la empatía, el respeto, la tolerancia, el trabajo cooperativo, el respeto a la opinión ajena, justamente

formamos hoy
desde los más pequeños,

porque pensamos que son actividades, creemos firmemente que son habilidades que se necesitan a futuro y que si no formamos hoy desde los más pequeños, pues son habilidades que ya en otros niveles o a más de edad, son difíciles de ir trabajando con ellos. Entonces tenemos la convicción de que dentro del aula con las acciones que vamos realizando justamente el trabajo en grupo es lo que nos ayuda a ir fortaleciendo con los niños el trabajo de las habilidades blandas.

hacemos Dir. 3
actividades vivenciales,
organizadores
gráficos, proyectos

dramatizaciones

diferentes actividades
simular

promuevan su
propio pensamiento crítico,

puedan tener su propia
resolución, resolver sus propios
problemas, de acuerdo a lo que
nosotros podemos plantearles.

Sí, voy a repetir. Nosotros hacemos actividades vivenciales, entre una de ellas está por ejemplo organizadores gráficos, proyectos en los cuales nosotros podemos ejecutar. Hablo tal vez en mis proyectos, hablamos de dramatizaciones donde ellos experimentan cómo se dio la sociedad, los cambios de estas sociedades. Tratamos de simular diferentes actividades en las cuales los chicos puedan experimentar cómo se dieron o cómo se vivían en estos años diferentes cambios, diferentes sucesos históricos. Creo que todos mis docentes, todos los docentes que yo tengo a cargo, tratan de plasmar esto, tratan de que la historia no sólo se quede en un libro, sino que también la salgan a experimentar, salgan a vivir, que no es sólo cuestión de años y fechas, porque muchos chicos tienen grabado de que historia es solo años y fechas. Pero al momento de interactuar con ellos levamos a que ellos promuevan su propio pensamiento crítico, porque es lo que nosotros buscamos de que ellos puedan tener su propia resolución, resolver sus propios problemas, de acuerdo a lo que nosotros podemos plantearles. Entonces sí se ha logrado, desde mi punto de vista, como área hemos logrado que los chicos sean un poco más críticos, un poco más sueltos. Dejemos un lado la timidez para que ellos puedan expresar, expandirse, porque podría decir dentro del aula es que no hacíamos un mundo encerrados, sino que sea un mundo abierto donde que ellos salgan acá al patio y digan, bueno, yo hablé de esto y yo sé de esto, si. Porque no estamos

<p>punto de vista sea respetado</p>	<p>en un aula encerrada. Yo digo, desde el punto de vista en que los estudiantes se cohiben y no quieren participar, pero el momento de hacer estas actividades lúdicas, nosotros logramos, no conseguimos al 100%, porque es un proceso en que ellos dejen un poco su timidez y den su punto de vista, porque a veces, cuando dan su punto de vista o no quieren hablar, es porque el compañero piensa mal de lo que él dice. Nosotros logramos que el aula tenga este ambiente, es seguro y que nuestro punto de vista sea respetado. Así no esté bien, pero que sea respetado, con la finalidad de que ellos se sientan seguros de lo que están haciendo y de lo que están diciendo y poder corregir en el transcurso de la clase, tal vez nuestros errores.</p>
<p>es motivar y generar este trabajo en equipo, pero el trabajo en equipo verdadero, comunicación efectiva.</p>	<p>Dir. 4 Si en las planificaciones lo que hemos procurado conversar con todos los docentes es motivar y generar este trabajo en equipo, pero el trabajo en equipo verdadero, porque no en muchas ocasiones simplemente se queda en el que “yo hago y tú sólo pasas”, entonces no. Lo que tratamos de fomentar es que todos desarrollen algo en conjunto, que tengan una comunicación efectiva. Es lo que se buscaba. Entonces es lo que se intenta en cada proyecto, en cada trabajo en equipo que nosotros hacemos. Siempre se prioriza el trabajo en equipo. Sobre todo es el trabajo en equipo dentro del aula de clase.</p>

Tabla 2

Categorización docentes

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
-----------	--------------	---	------------------

1. Desde su concepción como docente de esta institución ¿Cómo lidera el equipo directivo, acciones para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores? Explique.

1. Desde su concepción como docente de esta institución ¿Cómo lidera el equipo directivo, acciones para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores? Explique.

**LIDERAZGO
PEDAGÓGICO**

brindado el apoyo respectivo y las capacitaciones lo han hecho de manera general.

Doc. 1 Bueno por parte, en este caso de la del aporte que han hecho, pues los líderes, se ha realizado, se ha **brindado el apoyo respectivo y las capacitaciones lo han hecho de manera general**. Claro que sí fuera, (tener) fuera bueno tener por ejemplo otras capacitaciones en las cuales nos ayuden con más herramientas para los docentes, hablando de manera general, por todos. Eso sería.

acompañamiento de parte del equipo directivo

motivando a seguir cursos

están pendientes en las estrategias que estamos usando al dar nuestras clases

pendientes de cómo estamos trabajando si se da el seguimiento

Doc. 2 Sí, Sí, sí es notorio de que existe este **acompañamiento de parte del equipo directivo**, porque siempre están pendientes de los docentes, les están **motivando a seguir cursos** también con el fin de que de manera profesional uno vaya mejorando. También siempre **están pendientes en las estrategias que estamos usando al dar nuestras clases**, en este caso en el área de inglés, siempre nuestra coordinadora está siempre **pendientes de cómo estamos trabajando si se da el seguimiento** de pronto a estudiantes para que, de tal manera, todos, toda la unidad educativa se vea beneficiada ahí y claramente se pueda ver cómo el equipo directivo está liderando todas estas acciones y el desarrollo profesional también.

Para mí considero que lo lideran de manera óptima

están abiertos para escuchar y para acoger ciertas sugerencias que se pueden ir dando en el camino.

Doc. 3 **Para mí considero que lo lideran de manera óptima**. Sí, desde el punto de vista en que se desarrollan las actividades diarias, no, desde ese pequeño espacio en donde cada uno da su aporte, en donde siempre **están abiertos para escuchar y para acoger ciertas sugerencias que se pueden ir dando en el camino**. Dentro de un ejemplo puede ser precisamente esto: la planificación de la jornada, que siempre están atentos a todo lo que se va a elaborar en una semana, que eso es bastante importante. Entonces, tratamos o tratan de mantener el

manejando la situación en cada uno de los espacios

control de cómo se está manejando la situación en cada uno de los espacios.

2. Mencione las actividades planificadas por la gerencia de esta institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento

Inv.

2. Mencione las actividades planificadas por la gerencia de esta institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento

DESARROLLO PROFESIONAL

capacitaciones, en este caso tanto administrativas como académicas,

Doc. 1

Claro que sí se han dado capacitaciones, en este caso tanto administrativas como académicas. Como la parte de lo que es “Omar”, que es una una renovación a la parte educativa, que es un punto en el cual la institución está queriendo dar para la mejora de los estudiantes.

la semana anterior tuvimos un curso acerca de qué ruta a seguir en caso de que se presente alguna situación en los niveles donde estemos trabajando.

Doc. 2

Sí, Sí, hemos visto cómo hemos ido trabajando y por ejemplo, con el fin de que vayamos siguiendo todos los parámetros para poder tener resultados positivos en cuanto al proceso educativo. Por ejemplo, la semana anterior tuvimos un curso acerca de qué ruta seguir en caso de que se presente alguna situación en los niveles donde estemos trabajando. Hemos aprendido cosas interesantes. Por ejemplo, cuándo llenar una hoja de ruta. En este caso también la de alerta. El tener conversaciones con los padres de familia, o surge alguna dificultad, de tal manera que conozcamos el proceso de cómo actuar ante aquellas situaciones. También es notorio que la institución está muy preocupada en la mejora de de cómo se está desarrollando profesionalmente cada docente

se nos ha motivado a seguir cursos también talleres.

y se nos ha motivado a seguir cursos también talleres. En este caso estamos tomando el curso de IDEC para la inteligencia artificial, y estamos aprendiendo bastante también.

<p>estuvimos en un curso de mejora</p>	<p>Doc. 3</p>	<p>Bueno, Sí, De hecho, estuvimos en un curso de mejora, por ejemplo, para las clases de lengua, recién que fue bastante bueno, bastante amplio. Tenemos, en este momento estamos en un curso de inteligencias artificiales, también, que ha sido, está siendo bastante provechoso, porque entendemos y comprendemos que la inteligencia artificial es lo de ahora, no, es lo que nos enmarca en la nueva tecnología y como docentes debemos estar siempre en eso, tratando de equiparnos a la vanguardia de conocimiento, dejar de lado ciertos estereotipos que a lo mejor hemos venido manejando en los años de docencia.</p>
<p>en este momento estamos en un curso de inteligencias artificiales,</p>		
<p>la gerencia hemos visto eso que están preocupados siempre por la capacitación constante, la formación integral de los y las docentes.</p>		<p>Y sí, desde la gerencia hemos visto eso, que están preocupados siempre por la capacitación constante, la formación integral de los y las docentes.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las mejoras que se han obtenido en la pedagogía mediante la gestión de acompañamiento en esta institución?</p>	<p>Inv.</p>	<p>3. ¿Cuáles son las mejoras que se han obtenido en la pedagogía mediante la gestión de acompañamiento en esta institución?</p>
<p>RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA</p>	<p>Doc. 1</p>	<p>Claro que sí. Realmente, una retroalimentación sirve para poder mejor, poder cada día ser mejores en la parte laboral, en la cual nosotros nos desempeñamos. Entonces cada una de las observaciones que nos han brindado han sido como puntos de mejora en cuanto hay que ir mejorando cada día. Entonces sí, la verdad es que sí.</p>
<p>las observaciones que nos han brindado ha sido como puntos de mejora</p>		
<p>nos ayudan a mejorar, dándonos estrategias de cómo seguir o dar una clase y de cómo llegar a los estudiantes para que los estudiantes también vayan aprendiendo.</p>	<p>Doc. 2</p>	<p>Sí, sí, pero de hecho, personalmente me gusta que puedan ingresar al aula, porque así uno puede observar si está haciendo bien, o si de pronto hay cositas que mejorar. Y al final uno va aprendiendo, porque otras personas que tienen mayor experiencia que uno, tienen más años de estar en todo este entorno educativo, entonces nos ayudan a mejorar, dándonos estrategias de cómo seguir o dar una clase y de cómo llegar a los estudiantes para que los estudiantes también vayan aprendiendo. Y no sea</p>

	<p>solamente que el docente hable, sino que de los mismos estudiantes, o sea, sean los principales, diríamos, protagonistas de su aprendizaje.</p>
<p>el aporte enriquece. de todas las maneras y desde todas las miradas de acoger de la mejor manera</p>	<p>Doc. 3 Sí desde mi particularidad sí. Siempre tratamos de acoger, no, o sea, yo en lo personal, siempre trato de acoger, independientemente de las situaciones en las que una pueda presentar la clase, una puede estar muy, muy formada o pensar que lo ha hecho espléndidamente toda su preparación para la clase. Pero siempre hay algo que se puede aportar y el aporte enriquece. Trato de todas las maneras y desde todas las miradas de acoger de la mejor manera todo, y tratar de implementarlo poco a poco en cada uno de los espacios, en cada una de las formas como se pueden ir dando.</p>
<p>4. ¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que ha recibido en el desarrollo profesional y en la mejora de la excelencia académica en la institución?</p>	<p>Inv. 4. ¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que ha recibido en el desarrollo profesional y en la mejora de la excelencia académica en la institución?</p>
<p>COMPROMISO DOCENTE</p> <p>ir escalando profesionalmente, sirve para</p>	<p>Doc. 1 Sí realmente que sí, o sea cada una de las observaciones, como repito, han sido como un aporte, el cual sirve para ir escalando profesionalmente, porque, al final y al cabo, el objetivo es ser cada día mejor docente para los estudiantes.</p>
<p>Me ha ayudado de manera positiva he visto cómo he ido mejorando.</p> <p>he notado qué cositas que tengo que ir cambiando y mejorando, porque en la misma forma de enseñarles a los chiquititos con los más grandecitos ya no es la misma</p> <p>me ha ayudado bastante las</p>	<p>Doc. 2 Me ha ayudado de manera positiva, porque así he visto, bueno al pasar los años, he visto cómo he ido mejorando. De pronto en qué estrategia debo aplicar con los niños más pequeñitos, qué estrategias debo aplicar con niños más grandes. Ahora que estoy trabajando con niños más grandes he notado qué cositas que tengo que ir cambiando y mejorando, porque en la misma forma de enseñarles a los chiquititos con los más grandecitos ya no es la misma. Entonces trato de buscar otras estrategias, y el hecho de que nuestras coordinadoras están pendientes me ha ayudado bastante las</p>

estrategias, los consejos que me han dado para mejorar.

estrategias, los consejos que me han dado para mejorar.

nos ayuda a seguir creciendo,
No estancarnos

Doc. 3 Si creo que el acompañamiento ha sido óptimo, es bueno también porque nos ayuda a seguir creciendo, y de eso se trata. No estancarnos ni mantenernos porque al final del día no somos dueños de la verdad absoluta tampoco, cada uno de una u otra manera siempre tiene algo que aportar.

5. ¿Cómo ha contribuido la comunicación a su desarrollo profesional y a la mejora de la excelencia académica en su institución?

Inv. 5. ¿Cómo ha contribuido la comunicación a su desarrollo profesional y a la mejora de la excelencia académica en su institución?

AMBIENTE LABORAL

me gustaría que haya un poquito más de ese flujo de conversación

Doc. 1 Bueno, sí, o sea, la comunicación si ha existido ejemplo, como indicaciones claras qué es lo que se va a hacer, pero sí me gustaría que haya un poquito más. Porque cuando existen varias personas que están ejemplo de por medio, pues existe el famoso efecto látigo que al principio es como que no se siente nada, pero al final es como que si tiene una, afecta de gran manera. Entonces, cuando sucede algo y no se está enterado, es como que sí nos coge a veces de nuevo. Entonces así me gustaría que haya un poquito más de ese flujo de conversación hasta la desde la parte directiva hasta pues el docente, que es la la persona que ya interactúa con el estudiante.

buen ambiente de trabajo.
cómo se nos explica o cómo debemos llegar a realizar tal proceso
contribuir dando ideas.

Doc. 2 Si hay comunicación activa entre tanto los docentes como, bueno, la gestión académica, porque de hecho, así todos contribuimos para que haya un buen ambiente de trabajo. Entonces, como todos trabajamos a la manera de cómo se nos explica o cómo debemos llegar a realizar tal proceso nos ayuda a que ese ambiente profesional, ese ambiente de trabajo fluya y también uno pueda contribuir dando ideas. De pronto queremos cambiar alguna cosa, entonces todos en conjunto trabajamos y llegamos a

una conclusión positiva, con el fin de que los que se beneficien sean los estudiantes.

Comunicación es buena.
subsanando ciertas dudas,

van

Doc. 3

Comunicación es buena. Sí, eso es bueno, porque siempre van subsanando ciertas dudas, ciertas cositas que a lo mejor una tiene cierta manera de ver las cosas y siempre necesita una opinión extra acerca de cómo llevar ciertas cosas.

la
comunicación es abierta.
inclusive tener cierta
empatía y confianza.

Entonces creo que desde esto la comunicación es abierta. Se puede hablar. Podemos inclusive tener cierta empatía y confianza. Si, no existe esa diferencia jerárquica que podamos pensar, entonces es importante que esto nos ayude. Al menos a mí, me ha ayudado de manera amplia la comunicación. Siempre pienso que la comunicación es la base de todo.

6. Cómo se integra las estrategias de gestión en el aula para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y respetuoso, considerando las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de tus estudiantes en esta institución

Inv.

6. ¿Cómo se integra las estrategias de gestión en el aula para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y respetuoso, considerando las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de tus estudiantes en esta institución?

INCLUSIÓN

los
estudiantes aprenden a reconocer la
parte de sus emociones.

Doc. 1

Bueno. Primeramente, con respecto a la parte inclusiva, creo que es importante mencionar que los estudiantes aprenden a reconocer la parte de sus emociones. Por ejemplo, si es que queremos tratar con otro estudiante y entre ellos, obviamente, cuando hacen trabajos grupales, entonces uno tiene que estar en un estado emocional en el cual está abierto ejemplo a recibir sugerencias, opiniones de los otros y pues, en esa parte, si se ha trabajado, sí se lo ha mencionado a los estudiantes. Ahora, con lo que los estudiantes tienen diferentes formas de aprender, pues se ha trabajado de igual manera atacando varios aspectos. Entonces, se han dado clases en las cuales están involucradas la parte visual- auditiva, se ha trabajado en la parte kinestésica y hay clases en las cuales las principales,

hacen trabajos grupales,

se han dado
clases en las cuales están involucradas
la parte visual- auditiva, se ha
trabajado en la parte kinestésica

parte deductiva.

la

más que todo, que los estudiantes tratan de manipular antes de sacar alguna conclusión de que el docente les pueda decir, entonces viene ahí la parte deductiva. Entonces he venido trabajando de esa manera.

explotemos esos estilos de aprendizaje donde todos aprendan lo mismo sin excluir a otro.

integrando esas estrategias

Doc. 2 Como necesitamos de que todo sea inclusivo, donde todos pertenezcan a un mismo, digamos, a un mismo ambiente de aprendizaje donde todos aprendan, porque sabemos de que existen estudiantes con necesidades especiales. Entonces, al tener estudiantes con necesidades especiales en el aula, nos motiva a que exploremos esos estilos de aprendizaje donde todos aprendan lo mismo sin excluir a otro. Entonces sí hemos visto cómo incluso existen estrategias para poder hacer una clase inclusiva, para que todos integren y trabajen sin de pronto, menospreciar a otro o excluir a otra persona por el hecho de que no tenga esa misma necesidad que los demás, pero sí sí hemos visto de cómo hemos ido integrando esas estrategias con el fin de que haya un aprendizaje bueno para los estudiantes.

es una planificación, de acuerdo a las necesidades educativas

Los formamos dentro de este mismo equipo

forman parte del aprendizaje, forman parte de la dinámica de aula,

integrarlos

Doc. 3 Bueno. Nosotros hacemos también lo que es una planificación, verdad, para este grupo, de acuerdo a las necesidades educativas que cada uno tenga, los incluimos, los hacemos sentir parte de, no existe una exclusión. Los formamos dentro de este mismo equipo. Si bien existe una planificación que sea minuciosamente hecha para ellos, para que su aprendizaje sea óptimo, no, que lo que reciben sea lo esencial y que lo reciban de la mejor manera, pero los integramos totalmente. No es que tenemos quizás se podría pensar una separación o los hacemos ver como que ellos no van a poder, no, forman parte de, forman parte del aprendizaje, forman parte de la dinámica de aula, y eso es importante. Entonces, nosotros, si bien tenemos una planificación, la estrategia que utilizamos con ellos se basa en esto, en integrarlos y en formarlos como parte de. Somos una sociedad, ellos tienen que aprender a

vivir en sociedad, independientemente de cualquier situación. Esa creo que es la clave, integrarlos a la sociedad en la que mañana tendrán que vivir autónoma.

7. En esta institución ¿cómo identifican las causas de bajo rendimiento académico de tus estudiantes, y qué estrategias implementan para promover su mejora y éxito en el aula?

Inv.

7. En esta institución ¿cómo identifican las causas de bajo rendimiento académico de tus estudiantes, y qué estrategias implementan para promover su mejora y éxito en el aula?

ENTORNO
EDUCATIVO

las herramientas
están dadas, las

Doc. 1

Ya. Lastimosamente las herramientas están dadas, las herramientas están ahí. Pero pues, a pesar de que a una persona se le puede entregar una herramienta que es oro y pues no lo sabe aprovechar. Pues sí es como que toca ver cuál es el punto de mejora ahí. Entonces el rendimiento más bajo de algunos estudiantes ha sido por varios motivos. Considero yo personalmente, desde mi punto de vista que, pues sí existe mucha sobreprotección, ejemplo de padres de que no permiten que el hijo se haga cargo de sus responsabilidades. Ejemplo si sacó una mala nota, pues el papá va a ser el que diga “el profesor tiene que corregir” y no se le hace la parte de asumir al estudiante de que “yo soy el responsable de no entregar mi tarea, yo soy el que debo hacerme cargo y yo soy el que voy a mejorar”. Entonces si considero eso, que existe por esa parte como que mucho valor a la parte del del representante con el docente, antes de que el estudiante sea la primera carta de defensa contra él mismo ante una situación.

desde mi punto de vista que, pues sí existe mucha sobreprotección, de padres de que no permiten que el hijo se haga cargo de sus responsabilidades.

cuando ya veo alguna dificultad que les cuesta, entonces busco estrategias de cómo ellos pueden mejorar en el aula.

Doc. 2

Algo que me gusta a mí (es) ver a mis estudiantes desde cómo trabajamos en el área de inglés, cómo están desarrollando sus destrezas. Si tienen las destrezas. ¿cómo van con el speaking, el reading, el writing? Entonces, cuando ya veo alguna dificultad que les cuesta, entonces busco estrategias de cómo ellos pueden mejorar en el aula. De pronto, en la escritura busco que estas

todos vamos trabajando a la vez

al hablar con los padres de familia, también les he dado estrategias, algunas actividades donde los estudiantes puedan mejorar.

vamos conociendo al estudiante poco a poco

un acercamiento con la familia para ver qué es lo que está pasando.

hay un contexto alrededor de este ser humano que puede estar pasando y que influye directamente en su educación diferentes factores de su sociedad,

estrategias les puedan ayudar, porque hay cositas que, de manera general nos toca mejorar. Y hay estudiantes que ya tienen desarrollada esa destreza, pero a la vez, con esa misma estrategia todos vamos trabajando a la vez con el fin de que tanto los estudiantes que les cuesta un poquito vayan mejorando y, con los estudiantes que ya han desarrollado, pues solamente practican para no olvidarse y hemos visto de que sí sí ha sido efectiva. El ver de pronto ciertas circunstancias o, de pronto, el porqué. De pronto, estos estudiantes tienen ese bajo rendimiento y, de hecho, a mí personalmente me gusta hablar con los padres de familia.

Entonces, al hablar con los padres de familia, también les he dado estrategias, algunas actividades donde los estudiantes puedan mejorar. Y ahora he visto que hay resultados cuando los papitos apoyan hay muchos resultados y los estudiantes han mejorado bastante y están alcanzando sus destrezas.

Doc. 3 Bueno, identificamos cuando se baja un poco el rendimiento no. O sea, realmente ya vamos conociendo al estudiante poco a poco.

Qué estrategias. Lo primero que hacemos es realmente un acercamiento con la familia para ver qué es lo que está pasando. ¿Por qué se está dando esta situación de un bajo rendimiento? Porque hay que tratar el tema por todas las aristas. El bajo rendimiento no solamente es una situación de que el estudiante no estudia o no rinde o no puede sino porque hay un contexto alrededor de este ser humano que puede estar pasando y que influye directamente en su educación diferentes factores de su sociedad, de su espacio, de su ambiente. Entonces tratamos nosotros de acercarnos a ese núcleo familiar, estamos conscientes de la trilogía educativa, entonces tratamos de acercarnos a este núcleo para que también nos ayudemos mutuamente, para ver qué es lo que pasa, cómo hacemos. Entonces una vez que hacemos este primer acercamiento con la familia podemos pensar en

implementamos
acompañamiento, implementamos
tutorías personalizadas,

saber qué es
lo que pasa con este pequeño ser
humano dentro de su contexto, fuera
de la escuela

estrategias que nos ayuden a que el
estudiante o la estudiante tenga una
mejora dentro de estas falencias que
puede haber tenido. Implementamos
clases de refuerzos, implementamos
acompañamiento, implementamos
tutorías personalizadas, inclusive en
algunos casos, cuando la situación así
lo amerita, creo que es relativamente
lo que nos ha dado bastante buenos
resultados desde este primer
acercamiento. También saber qué es
lo que pasa con este pequeño ser
humano dentro de su contexto, fuera
de la escuela.

**8. ¿Cómo se integra la enseñanza de
la responsabilidad social en el
currículo institucional y actividades
educativas para fomentar la
conciencia cívica, el compromiso
comunitario y el desarrollo de
ciudadanos responsables en los
estudiantes?**

Inv.

**8. ¿Cómo se integra la enseñanza de
la responsabilidad social en el
currículo institucional y actividades
educativas para fomentar la
conciencia cívica, el compromiso
comunitario y el desarrollo de
ciudadanos responsables en los
estudiantes?**

**FORMACIÓN
EN VALORES**

comparto la hora de
clase con Character Count
estamos asesorados ahí con
Belencita y pues, la experiencia de lo
de lo que los estudiantes piensan

formar personas.

Doc. 1

Sí, realmente, desde mi (igual) desde
mi parte personal, comparto la hora de
clase con Character Count y de igual
manera estamos asesorados ahí con
Belencita y pues, la experiencia de lo
de lo que los estudiantes piensan y un
aporte que les he podido hacer en
clases del tema obviamente que se va
tratando. Pues sí, o sea, al fin y al
cabo, es antes que formar estudiantes
que tengan el conocimiento más
amplio, deberíamos formar personas.
Y esa es una, es una hora horitas clase
que son muy claves para ellos; a veces
tienen muchas cosas atoradas, cosas
que decir, cosas que tal vez algo que
están pensando y no saben si está bien,
pues es el momento en el cual
confirman si está bien o hay algo que
corregirlo. Entonces, si me gusta esa
parte de que los estudiantes formen
parte de eso y que se les dé ese apoyo
respectivo.

hay un programa de
Character Counts donde les ayudan
bastante a los estudiantes en cuanto a
los valores, a cómo ser responsables, a
cómo ser respetuoso con los demás,
ser bondadosos y algunas otras
cualidades

Doc. 2

Y sí, de hecho, hay un programa de
Character Counts donde les ayudan
bastante a los estudiantes en cuanto a
los valores, a cómo ser responsables, a
cómo ser respetuoso con los demás,
ser bondadosos y algunas otras
cualidades, los cuales a la vez les van
a ayudar también para que pongan en

práctica en casa. Entonces, como ellos ya ponen en práctica en la escuelita van y fomentan eso en casita, entonces a la final toda la comunidad también se va a beneficiar. Entonces esta institución educativa sí cuenta con un programa donde se motive a los estudiantes como dice, los valores cuentan en este caso.

Siempre estamos tratando de inculcarles varias situaciones.

Doc. 3

Sí, sí tenemos varias. Siempre estamos tratando de inculcarles varias situaciones. Bueno, entendemos también que muchos de los valores vienen de casa, ¿verdad? Eso es el principal estamento desde donde viene, pero la escuela también nosotros aportamos siempre en hablar desde lo social, desde la responsabilidad, desde el entender que no somos, como le decía hace un momento, no somos seres independientes. Vivimos en sociedad y basado en esto tratamos de fomentar precisamente eso: la conciencia, el valor del amor a los demás, a lo que nos rodea, a la esencia de lo que somos, de dónde venimos y por qué es importante reconocernos como ciudadanos responsables ante una sociedad que nos necesita y nos va a necesitar, aunque hoy sean pequeños los estamos formando para vivir en una sociedad que esperamos sea mejor que la que están viviendo.

Vivimos en sociedad y basado en esto tratamos de fomentar precisamente eso: la conciencia, el valor del amor a los demás, a lo que nos rodea, a la esencia de lo que somos, de dónde venimos y por qué es importante reconocernos como ciudadanos responsables

los estamos formando

9. ¿Cómo se integra el desarrollo de habilidades blandas en las prácticas educativas para preparar a los estudiantes no solo en términos académicos, sino también en habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la empatía, que son fundamentales para su éxito personal y profesional?

Inv.

9. ¿Cómo se integra el desarrollo de habilidades blandas en las prácticas educativas para preparar a los estudiantes no solo en términos académicos, sino también en habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la empatía, que son fundamentales para su éxito personal y profesional?

TRABAJO EN EQUIPO

EN En los trabajos grupales,

Doc. 1

En los trabajos grupales, ahí es donde nosotros, como que procuramos que esa habilidad los chicos vayan adquiriendo. Sí, es verdad ejemplo en nosotros, no nos podemos hacer cargo de la responsabilidad de otra persona, pero sí podemos brindarle la mano para que pueda ser parte de. Entonces, en los trabajos grupales como que sí se

no nos podemos hacer cargo de la responsabilidad de otra persona, pero sí podemos brindarle la mano

es
fundamental trabajar esa parte de las
habilidades blandas,

trabaja eso de que está bien el
compañero no quiere trabajar pero,
invítale que lo haga. Porque si es que
el estudiante no no forma parte de,
pues esto es una experiencia que se lo
va a llevar hasta la parte laboral,
incluso en la parte laboral, llega a
pasar eso. Entonces, sí, es
fundamental trabajar esa parte de las
habilidades blandas, ya sea no
solamente matemáticas, sino en el
resto de asignaturas.

una de las cosas más
importantes que 1 quiere desarrollar
es la comunicación.

Doc.
2

Claro que sí, porque, de hecho, en el
área de inglés, una de las cosas más
importantes que uno quiere
desarrollar es la comunicación.

También existe la
tolerancia

Entonces, cuando trabajamos con
esas habilidades uno puede
desarrollar también otras destrezas.
Entonces, con el fin de que de pronto
ellos lleguen a ser buenos líderes,
también haya o exista una buena
comunicación. También exista la
tolerancia y todo eso. Entonces les
va a ayudar bastante para que
incluso en el futuro, ellos si llegan a
tener algún problema, ellos puedan
resolver por sí mismos los
problemas, mostrar un poco de
empatía de pronto con sus
compañeros. Y a la final, eso
también les puede ayudar a los
estudiantes a futuro.

, mostrar un poco de
empatía

hemos implementado
mucho lo que es los trabajos en grupo.

Doc. 3

Bueno, nosotros hemos implementado
mucho lo que es los trabajos en grupo.
Les ha costado, les está costando. Sí,
porque somos muy independentistas y
somos muy llevados a mi triunfo
independiente de lo que los demás les
pase.

trabajar en
equipo.

Entonces nosotros hemos establecido
esto del trabajo en grupo o, de hecho,
de otra manera, más enfocada
directamente a lo que queremos: el
trabajo en equipo. No es lo mismo
trabajar en grupo que trabajar en
equipo.

Entonces les creamos esta conciencia.
De si queremos salir adelante.
Necesitamos la unión del equipo.

Entonces les creamos esta conciencia
de si queremos salir adelante
necesitamos la unión del equipo. Sí, el
darnos la mano entre todos. No debo
figurar yo como persona
independiente. Sino mi equipo de

trabajo será el que ocasionará que nuestro trabajo sea el mejor, sea óptimo, sea un trabajo que realmente nos cause un fruto súper esperado en base a lo que queremos. Y son grupos realmente heterogéneos, quizás grupos entre pequeños que nunca pensaron trabajar juntos, porque porque no existía esta empatía, esta forma de sentirse a gusto con ciertas personas porque tienen, como sociedad, tenemos cierta cercanía con ciertas personas. Entonces tratamos de que se relacionen con todos, porque de eso se trata, o sea, la educación debe tratarse de eso: incluir a todos y todas dentro de este espacio y generar que entendamos de una buena vez, que una sola persona no hace un cambio abismal, sino que sí necesitamos que como equipo hagamos una sola fuerza que nos ayude a salir adelante.

Tabla 3

Triangulación

CATEGORÍA	TÉCNICA		
	ENTREVISTAS	DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN
ACOMPañAMIENTO DOCENTE	Retroalimentar nuestro trabajo, actualizar de cierta forma los temas, constante conversatorio para poder mejorar el área en cada aspecto, capacitar para hacer llegar a los alumnos de una mejor forma un poco más divertida todos los conocimientos. Todo apoyo que podamos dar a nuestros docentes es fundamental y es importante, el acompañamiento, el seguimiento, las visitas	El acompañamiento docente no solo implica la supervisión y el apoyo, sino que también debe estructurarse como un sistema continuo de monitoreo y retroalimentación. Esta estrategia debe conducir a una profunda reflexión por parte de los actores educativos, permitiéndoles realizar los ajustes y cambios necesarios para	Se puede observar que los directivos asumen su gestión de acompañamiento con un enfoque de apoyo y no de sanción. Sienten un compromiso con la mejora de las prácticas docentes, y que esto se vea reflejado en los resultados de mejores momentos de clase y mejor ambiente de

	<p>áulicas que se realizan a los docentes nos permiten identificar fortalezas y debilidades para junto con ellos, pues ver las mejoras pertinentes, mejores estrategias para poder guiar su desempeño docente.</p> <p>A diario tanto en su planificación, en su construcción de la clase, dándole consejos en qué es lo que puede mejorar, problemas que se podría decir que se puedan presentar en clases y tratar de resolverlos a tiempo, seguir los protocolos dentro de la institución.</p> <p>Explicarles más o menos cómo es el funcionamiento, el tipo de educación, visitas áulicas, dando la retroalimentación continua, compartimos mucho el material de estudio, idea para cierto tema en nuestras reuniones de área.</p>	<p>mejorar el aprendizaje de sus estudiantes (Ministerio del Ecuador, 2016)</p>	<p>aprendizaje para los estudiantes.</p>
<p>PLAN DE CAPACITACIONES</p>	<p>Retroalimentaciones para saber cómo manejarnos como líderes dentro de cada una de las áreas, sería bueno implementar algunos talleres o compartir algunos módulos sobre liderazgo personalizado. Un plan de acción de acompañamiento docente, el visitarlos, brindarles una retroalimentación oportuna, trabajar en un cronograma, preguntarles cómo se</p>	<p>La capacitación docente debe ser un proceso continuo en el marco de un cambio de rol, no puede dejar de involucrar al docente como persona y como profesional en la evaluación de sus necesidades de formación. La capacitación docente hace referencia a las políticas y procedimientos planteados para preparar profesionales dentro de los ámbitos del conocimiento,</p>	<p>Es notorio para los directivos que la gerencia de la institución hace un esfuerzo por brindar capacitación continua a los docentes, les preparan en los aspectos que resultan trascendentes para el contexto institucional y para implementar innovaciones de carácter general; es así que el requerimiento que</p>

	<p>sintieron con la clase, también la modelación de clases.</p> <p>Capacitaciones específicamente para los jefes de área tal vez no; plan de contingencias, de código de convivencia.</p> <p>Hasta el momento no hemos encontrado algo que se enfoque netamente en la matemática, el director académico, nos ha estado mencionando que debemos tratar de buscar estos espacios, estos cursos para mejorar.</p>	<p>actitudes, comportamientos y habilidades, cada uno de éstos, necesarios para cumplir sus labores eficazmente en la sala de clases, escuela y comunidad escolar. (Díaz citado en Montoya y Oña, 2019)</p>	<p>plantean los directivos va en relación con los contenidos de las capacitaciones que deben ser relacionados con las necesidades específicas de cada área o asignatura para que ellos puedan aplicar esta formación en su desempeño docente..</p>
PRÁCTICA DOCENTE	<p>Hay una armonía en el equipo, la perspectiva de cada uno de los miembros, ha sido enriquecedora.</p> <p>Retroalimentación inmediata. Ellas identifican los puntos a mejorar, aplicación de estrategias de mejora, modelación de la clase.</p> <p>Hemos mejorado demasiado en cuanto a la práctica de la educación, cómo ejecutamos las clases, cómo preparamos, cómo damos acompañamiento al estudiante que necesita ser notable dentro de la clase, trabajar también con los estudiantes NEE.</p> <p>La retroalimentación a los estudiantes ha mejorado también el ambiente de aula.</p>	<p>La práctica docente implica la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los principios educativos organizados en el currículo, pero este proceso pedagógico sufre mediaciones intersubjetivas a través de las cuales se movilizan códigos de comunicación para expresar saberes y sentires alrededor de los actos de enseñanza-aprendizaje (Pérez, Ferrer & García, 2015).</p>	<p>Los directivos perciben que sus respectivos grupos a cargo están cumpliendo adecuadamente con su función, mencionan actividades específicas en las que han mejorado y, además, comunican de buena manera - mediante retroalimentación- las expectativas en el desempeño de cada docente.</p>
CONFIANZA GRUPAL	<p>Influye bastante en realidad el hecho de la confianza con el líder de área, no existen esas presiones y siento que la confianza es lo que más</p>	<p>La confianza es multidimensional, comprende el respeto (comportamiento</p>	<p>La percepción de confianza en un grupo es un factor altamente importante para la</p>

	<p>aporta dentro del equipo, no existan como secretos o dificultades, una buena comunicación.</p> <p>Ir con ellas construyendo las acciones de mejora, ponen más empeño en la preparación de la clase en cada uno de los detalles, los recursos, la participación de los estudiantes, registrando justamente los puntos débiles y fuertes.</p> <p>Hemos mejorado a la práctica de la educación, cómo ejecutamos las clases, cómo preparamos, cómo damos acompañamiento al estudiante que necesita ser notable dentro de la clase, entre todos los docentes del área y podernos corregir.</p> <p>El área es un poco más consolidada, la confianza de hablarnos de muchos temas, de cómo manejamos nuestro trabajo, todos nos ayudamos.</p>	<p>civilizado), consideración por el bienestar, competencia e integridad personal del otro. La distinción entre confianza cognitiva (en las capacidades y profesionalismo) y confianza afectiva (gusto, afinidad personal) también es común en la literatura de investigación (Louis & Murphy, 2017)</p>	<p>consolidación del grupo, y se puede notar que en la institución los directivos se esfuerzan en generar este ambiente de confianza. Si bien este es un proceso que se va construyendo a lo largo del tiempo, es importante que dentro de los equipos de trabajo exista este acuerdo implícito de que son un todo, en conjunto, que no hay un espíritu de competencia sino de apoyo al equipo basado en la confianza al líder y a sus decisiones.</p>
<p>COMUNICACIÓN EFECTIVA</p>	<p>Una comunicación bastante buena, tal vez no perfecta, pero bastante buena, un ambiente armónico, trabajar en equipo, buena comunicación.</p> <p>Espacios de diálogo, generado confianza, revisando el proceso de la clase, identificar qué punto debe mejorar, no se sienta mucha presión, un ambiente ya de más tranquilidad.</p> <p>Cuando tiene algún inconveniente, me escribe, y creo que</p>	<p>Implica promover la participación activa y el trabajo colaborativo, así como gestionar de manera efectiva conflictos y desafíos que puedan surgir en la comunidad educativa (Fullan, 2001).</p>	<p>Resulta evidente que los procesos de diálogo se encuentran permanentemente abiertos entre docentes y directivos, con el objetivo de que exista un acompañamiento efectivo. También es de destacar que se procura un buen ambiente en estos diálogos, que sean horizontales, constructivos y no instruccionales lo que</p>

	<p>tratamos de resolverlo, es guiando con la finalidad de seguir mejorando para que nuestro trabajo sea notable.</p> <p>Sí efectivamente, como le comentaba la comunicación, el decirnos en dónde estamos fallando, felicitarnos sí en lo que está bien, pero también de corregirnos entre todos lo que consideramos que está mal y tratamos de ayudarnos.</p>	<p>permite reconocer una adecuada gestión directiva.</p>
<p>USO DEL ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE</p>	<p>Reuniones de áreas se comenta este tipo de situaciones, un acompañamiento cuando es bastante necesario, se les recomienda a las compañeras que sean más empáticas, que puedan hablar de cierta forma con los padres de familia para que puedan llegar a un a un acuerdo efectivo y más que nada armónico, también mediante la plataforma del Idukay.</p> <p>Ha generado en ellos el desarrollo de habilidades, tener un clima de aprendizaje más seguro, más divertido, innovador, estrategias y la satisfacción de los padres de familia.</p> <p>Nosotros controlamos tanto en Idukay y ejecutando por medio de la atención a padres que ellos tienen de manera física.</p> <p>Manejar esta parte de atención a padres de familia, las</p>	<p>La tecnología es interpretada como una herramienta mediadora. El diseño de entornos virtuales para el aprendizaje (EVA) debe ser analizado dentro del contexto de cambio y evolución de la sociedad. Un EVA consiste en la creación de materiales informáticos de enseñanza - aprendizaje basados en un sistema de comunicación mediada por el ordenador. El papel del profesor cambia, dirige al alumno para lograr productos significativos y construir el conocimiento (Gros, 2016).</p> <p>Se ha podido notar que tanto directivos como docentes, tienen buenas habilidades tecnológicas y encuentran en la plataforma académica y en algunos entornos virtuales de aprendizaje, aliados en su práctica docente. Así pues, la incorporación de elementos relacionados con las TICs en los procesos de enseñanza - aprendizaje, permiten crear ambientes más agradables tanto para los docentes, como padres de familia y estudiantes, además de que son soportes y medios de comunicación e interacción entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p>

	<p>retroalimentaciones oportunas a los estudiantes, la creación de un ambiente de aula oportuno, porque consideramos que cuando los chicos tienen más confianza con el docente, Sí, estamos respondiendo de manera oportuna sobre todos los mensajitos de Idukay, colocando las retroalimentaciones.</p>		
MONITOREO	<p>Socializar qué es lo que está pasando, con reuniones.</p> <p>Implementación de algunas estrategias, mejor control de grupo, les ha pedido a las docentes aplicar algunas técnicas, el monitoreo, ese seguimiento, esa participación dentro de la hora de clase y ver de una manera más objetiva su desempeño.</p> <p>Los comunicados que nos llegan de los docentes del área, seguimiento, seguir los protocolos que nosotros tenemos, les pido que me informen cómo va la situación, darle seguimiento.</p> <p>Son fichas de alerta, son atenciones a los mismos chicos para identificar qué es lo que pasa dentro de su entorno y poderles ayudar de mejor manera.</p>	<p>Un monitoreo debe considerar obligatoriamente la retroalimentación sistemática de lo observado, a los actores involucrados; provocar una reflexión profunda y pertinente entre todos los actores sobre lo que está pasando y las dificultades que van surgiendo; cuidando que el análisis incluya una reflexión sobre cuánto inciden estos factores en el nivel de aprendizajes que obtienen los estudiantes (Maureira, 2015).</p>	<p>La institución ha implementado procesos que procuran que exista una adecuada vía de comunicación, seguimiento y apoyo para las situaciones de los estudiantes, y de esta manera hacer que la información se maneje adecuadamente y permita a los directivos monitorear y acompañar las prácticas docentes para intervenir adecuadamente en momentos trascendentes como los problemas de bajo rendimiento en algunos estudiantes.</p>
EDUCACIÓN INTEGRAL	<p>Analizar las obras, los autores, la vida de los autores, siempre se promueven los valores que nos deja el carácter literario de las obras,</p>	<p>Es fundamental promover la formación de una cultura de paz, respeto, tolerancia y solidaridad dentro de la</p>	<p>Se debe reparar en que al hablar de educación integral, los directivos de la institución están</p>

	<p>lectura crítica, que los muchachos tengan un punto de vista científico. se va trabajando no solo en la parte académica, sino también la parte integral del estudiante, dando ejemplos desde su entorno más cercano desde el entorno más familiar, fortaleciendo esos valores cívicos, esos valores morales que ya traen nuestros niños de casa.</p> <p>Integramos en cada uno de nuestros planes de una manera crítica y una manera experimental y vivencial, trabajar en comunidad y en trabajar en sociedad, respeto dentro de nuestra comunidad educativa y fuera de ella.</p> <p>Promover el programa que se maneja aquí en la institución, recordándoles de los valores del Character Count, entonces ahí lo que tratamos es de fomentar el respeto, la convivencia sana. Todos los valores, la justicia. Sobre todo, les hablamos mucho de justicia.</p>	<p>comunidad educativa, contribuyendo así a la formación integral de los estudiantes (García, Juárez & Salgado, 2018).</p>	<p>conscientes de que van de la mano los saberes científicos tanto como los valores morales. En tal sentido hay una comunión entre los directivos entrevistados, en cuanto a que esta formación integral-cognitiva, afectiva y ética- se hace necesariamente con la participación de los entornos familiares y escolares.</p>
<p>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS</p>	<p>Saber cómo llegar con la literatura para para para la mejora de la sociedad, conversar con las compañeras para que puedan de cierta forma promover estos valores sociales, cada niño tiene su ideología, cada niño tiene su postura. Habilidades blandas tienen mucha importancia y no puede</p>	<p>Las estrategias de enseñanza se refieren al conjunto de estructuras, sistemas, métodos, técnicas, procedimientos y procesos utilizados por los docentes durante sus clases para ayudar al aprendizaje de los estudiantes. (Pertusa, 2020)</p>	<p>Se puede notar que los directivos están pendientes de que exista una consistente búsqueda y aplicación de diversas estrategias didácticas en función del desarrollo de habilidades y competencias en los</p>

	<p>estar muy excluido de nuestras aulas de clase, trabajan mucho con metodologías activas, entre ellos del trabajo colaborativo, habilidades, la empatía, el respeto, la tolerancia, el trabajo cooperativo, el respeto a la opinión ajena, formamos hoy desde los más pequeños. hacemos actividades vivenciales, organizadores gráficos, proyectos, dramatizaciones, simular diferentes actividades, promuevan su propio pensamiento crítico, puedan tener su propia resolución, resolver sus propios problemas, de acuerdo a lo que nosotros podemos plantearles, punto de vista sea respetado. Es motivar y generar este trabajo en equipo, pero el trabajo en equipo verdadero, una comunicación efectiva.</p>	<p>Se refiere a la implementación de metodologías de enseñanza innovadoras y participativas que promuevan el desarrollo de habilidades, competencias y valores en los estudiantes (Sacristán, 2000).</p>	<p>estudiantes, sobretodo tomando en cuenta la intencionalidad de desarrollar habilidades blandas - actitudes y valores- lo cual favorece en la mejora de la calidad educativa.</p>
<p>*LIDERAZGO PEDAGÓGICO</p>	<p>Brindado el apoyo respectivo y las capacitaciones lo han hecho de manera general. Acompañamiento de parte del equipo directivo, motivando a seguir cursos, están pendientes en las estrategias que estamos usando al dar nuestras clases, pendientes de cómo estamos trabajando si se da el seguimiento. Para mí considero que lo lideran de manera óptima, están abiertos para escuchar y para</p>	<p>El liderazgo pedagógico se centra en el apoyo y el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje, promoviendo prácticas pedagógicas innovadoras, el desarrollo profesional de los docentes y la mejora de los resultados educativos (Hargreaves & Fullan, 2012).</p>	<p>Se puede observar que los docentes sienten un adecuado manejo del liderazgo, que no existen jefes autoritarios sino líderes colaborativos y pedagógicos que apoyan a los docentes para la mejora de su trabajo.</p>

	<p>acoger ciertas sugerencias que se pueden ir dando en el camino, manejando la situación en cada uno de los espacios.</p>		
<p>*DESARROLLO PROFESIONAL</p>	<p>Capacitaciones, en este caso tanto administrativas como académicas.</p> <p>La semana anterior tuvimos un curso acerca de qué ruta seguir en caso de que se presente alguna situación en los niveles donde estemos trabajando, se nos ha motivado a seguir cursos también talleres.</p> <p>Estuvimos en un curso de mejora, en este momento estamos en un curso de inteligencias artificiales, la gerencia hemos visto eso, que están preocupados siempre por la capacitación constante, la formación integral de los y las docentes.</p>	<p>Un desarrollo profesional debe proponer un proceso de formación que capacite al profesorado en conocimientos, destrezas y actitudes para desarrollar profesionales reflexivos o investigadores, en ellos se considera como eje clave del currículum el desarrollo de instrumentos intelectuales para facilitar las capacidades reflexivas sobre la propia práctica docente (Imbernón, 2011).</p>	<p>Los docentes dan cuenta de que existe un compromiso de parte de la gerencia por su desarrollo profesional, se puede percibir que hay un compromiso por aprovechar de la mejor manera la participación en los cursos siendo conscientes de que son herramientas para mejorar su práctica docente y su desarrollo profesional.</p>
<p>*RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA</p>	<p>Las observaciones que nos han brindado han sido como puntos de mejora.</p> <p>Nos ayudan a mejorar, dándonos estrategias de cómo seguir o dar una clase y de cómo llegar a los estudiantes para que los estudiantes también vayan aprendiendo.</p> <p>El aporte enriquece, de todas las maneras y desde todas las miradas de acoger de la mejor manera.</p>	<p>La retroalimentación al docente comprende cualquier comunicación que este recibe sobre su enseñanza, basada en algún tipo de interacción con su trabajo, la que puede ser proporcionada por medio de discusiones informales o como parte de un proceso estructurado. Esta retroalimentación cobra sentido al momento de entregarle al docente una visión que le permita reflexionar sobre sus prácticas, y tomar decisiones</p>	<p>Se puede percibir que los docentes realizan un proceso de reflexión cuando sus directivos les hacen retroalimentación, por lo que se espera que las prácticas docentes vayan mejorando mientras siga avanzando el proceso.</p>

		sobre acciones futuras que potencien los resultados de aprendizaje de sus estudiantes (Loyola y Carvajal, 2019) .	
*COMPROMISO DOCENTE	<p>Sirve para ir escalando profesionalmente. Me ha ayudado de manera positiva, he visto cómo he ido mejorando, he notado qué cositas que tengo que ir cambiando y mejorando, porque en la misma forma de enseñarles a los chiquititos con los más grandecitos ya no es la misma, me ha ayudado bastante las estrategias, los consejos que me han dado para mejorar. Nos ayuda a seguir creciendo, no estancarnos.</p>	<p>El compromiso docente es considerado un aspecto racional de la identidad e involucra el reconocimiento y fidelidad del docente con la misión de generar una educación de calidad para los estudiantes que se tiene a cargo. Se ha encontrado que quienes invierten más tiempo en su capacitación pedagógica y disciplinar muestran más frecuentemente prácticas de enseñanza centradas en el estudiante (Arellano et. al, 2021).</p>	<p>Los docentes comprenden que la capacitación y la mejora continua son parte de su desarrollo como profesionales, manifiestan su compromiso con la docencia por lo que reciben en buenos términos los procesos de acompañamiento que ha planteado la institución.</p>
*AMBIENTE LABORAL	<p>Me gustaría que haya un poquito más de ese flujo de conversación. Buen ambiente de trabajo, cómo se nos explica o cómo debemos llegar a realizar tal proceso, contribuir dando ideas. Comunicación es buena, van subsanando ciertas dudas, la comunicación es abierta, inclusive tener cierta empatía y confianza.</p>	<p>El ambiente laboral es la expresión o manifestación de diversos factores de carácter físico, interpersonal y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto en su creatividad y productividad (Álvarez citado en Márquez, 2019).</p>	<p>Resulta notorio que los docentes sienten que la comunicación es un pilar fundamental en la institución, y desde ahí se logra generar un ambiente adecuado para trabajar.</p>
*INCLUSIÓN	<p>Los estudiantes aprenden a reconocer la parte de sus emociones, hacen trabajos grupales, se han dado clases en las cuales están involucradas la parte visual- auditiva, se ha trabajado en la parte</p>	<p>Hablar de inclusión se hace referencia a la variedad de producción de conocimientos de diferentes formas ya sean de intervención, creación o</p>	<p>Los docentes de la institución manifiestan que procuran realizar en todos los procesos de enseñanza- aprendizaje momentos pensados</p>

	<p>kinestésica, la parte deductiva. Explotemos esos estilos de aprendizaje donde todos aprendan lo mismo sin excluir a otro, integrando esas estrategias. Es una planificación, de acuerdo a las necesidades educativas, los formamos dentro del mismo equipo, forman parte del aprendizaje, forman parte de la dinámica de aula, integrarlos.</p>	<p>alteración que están estrechamente unidas en la resolución de problemas sociales (Limas-Ribas & Tobar-Naranjo, 2021)</p>	<p>desde la inclusión, tomando en cuenta las diferentes maneras de aprender de los estudiantes y fomentando un ambiente de tolerancia y acogida para todos los estudiantes.</p>
<p>*ENTORNO EDUCATIVO</p>	<p>Las herramientas están dadas, desde mi punto de vista que, pues sí existe mucha sobreprotección, de padres de que no permiten que el hijo se haga cargo de sus responsabilidades. Cuando ya veo alguna dificultad que les cuesta, entonces busco estrategias de cómo ellos pueden mejorar en el aula, todos vamos trabajando a la vez, al hablar con los padres de familia, también les he dado estrategias, algunas actividades donde los estudiantes puedan mejorar. Vamos conociendo al estudiante poco a poco, un acercamiento con la familia para ver qué es lo que está pasando, hay un contexto alrededor de este ser humano que puede estar pasando y que influye directamente en su educación diferentes factores de su sociedad,</p>	<p>La colaboración entre la escuela, la familia y la comunidad es esencial para crear un ambiente educativo enriquecedor y favorable para el aprendizaje de los estudiantes (Epstein, 2001). Esta participación no solo fortalece la convivencia escolar, sino que también contribuye a mejorar la calidad educativa.</p>	<p>Se ha podido observar que la principal acción de los docentes en cuanto al bajo rendimiento de sus estudiantes es la búsqueda de las causas o razones en el entorno dentro o fuera de la institución, por lo que todos los docentes mencionan al entorno familiar como un elemento a tomar en cuenta frente a la intervención de los estudiantes con bajo rendimiento. Es notable también que hay una comunicación que procura ser oportuna con los padres de familia, con la intención de generar compromiso con la mejora del estudiante.</p>

	<p>implementamos acompañamiento, Implementamos tutorías personalizadas, saber qué es lo que pasa con este pequeño ser humano dentro de su contexto, fuera de la escuela.</p>		
<p>*FORMACIÓN EN VALORES</p>	<p>Comparto la hora de clase con Character Count, estamos asesorados ahí con Belencita y pues, la experiencia de lo de lo que los estudiantes piensan, formar personas.</p> <p>Hay un programa de Character Counts donde les ayudan bastante a los estudiantes en cuanto a los valores, a cómo ser responsables, a cómo ser respetuoso con los demás, ser bondadosos y algunas otras cualidades. Siempre estamos tratando de inculcarles varias situaciones. Vivimos en sociedad y basado en esto tratamos de fomentar precisamente eso: la conciencia, el valor del amor a los demás, a lo que nos rodea, a la esencia de lo que somos, de dónde venimos y por qué es importante reconocernos como ciudadanos responsables, los estamos formando.</p>	<p>Su meta es orientar las transformaciones de la educación para asegurar la formación integral de las personas con un sólido proyecto ético de vida, además este enfoque educativo se centra en generar acciones para hacer posible el cambio de las prácticas educativas fuertemente arraigadas en contenidos cognitivos y memorísticos, buscando que las personas aprendan a actuar ante los problemas (Tobón, citado en Lozoya, Zárate & Alvarado, 2019)</p>	<p>Se puede evidenciar que en la práctica cotidiana los docentes tienen muy presente el programa que la institución ha determinado como guía para la formación en valores, lo cual tiene una doble vertiente pues el docente asume en primer lugar su rol como modelo y, luego asume también un rol como aprendiz del programa junto a sus estudiantes lo cual resulta importante para hacer aplicables y vivenciales los aprendizajes.</p>
<p>*TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>En los trabajos grupales, no nos podemos hacer cargo de la responsabilidad de otra persona, pero sí podemos</p>	<p>El trabajo en equipo es una estrategia educativa de grupos pequeños para hacer que los docentes- miembros- interactúen y maximicen su</p>	<p>Los docentes de la institución ven en la estrategia del trabajo en grupo pequeños, una manera adecuada de</p>

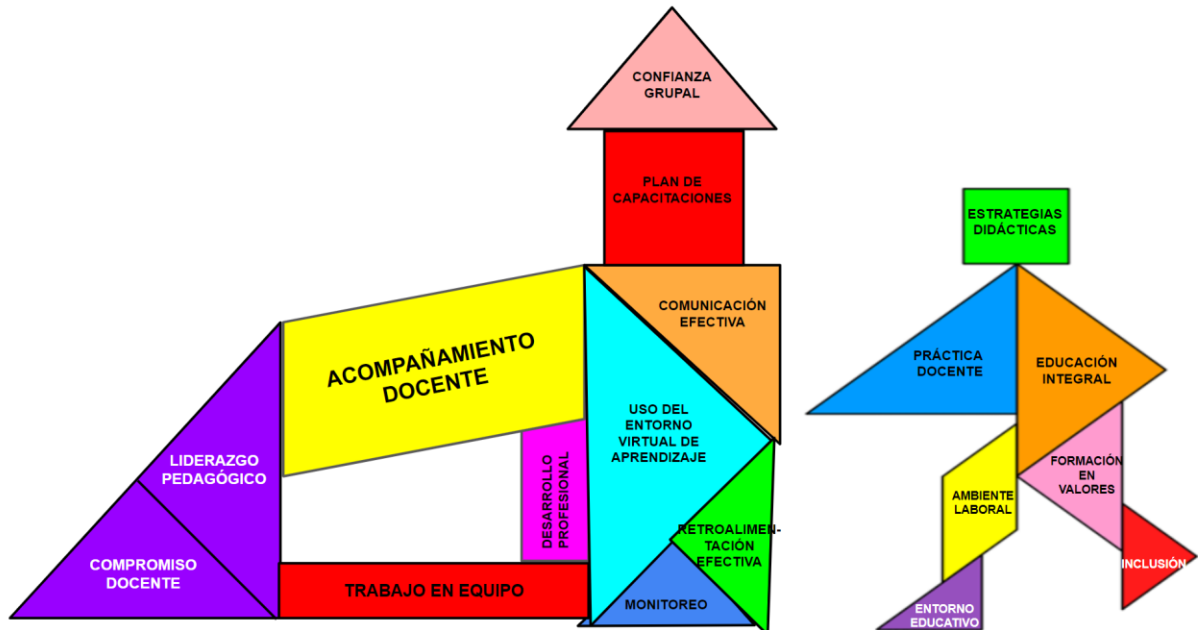
brindarle la mano, es fundamental trabajar esa parte de las habilidades blandas. Una de las cosas más importantes que uno quiere desarrollar es la comunicación, también exista la tolerancia, mostrar un poco de empatía. Hemos implementado mucho lo que es los trabajos en grupo, trabajar en equipo, entonces les creamos esta conciencia de si queremos salir adelante necesitamos la unión del equipo.

propio aprendizaje y el de su equipo. En contexto, el aprendizaje en equipo existe la interdependencia positiva entre los beneficios alcanzados, pues ellos descubren que pueden conseguir aprendizajes significativos si el resto del equipo, también alcanzan sus objetivos (Heredia & Sullca, 2022).

crear condiciones para desarrollar habilidades blandas en sus estudiantes. Al realizar esta práctica de manera intencional, pedagógica y consciente se puede supervisar el proceso y por tanto optimizar sus resultados con el objetivo planteado.

Figura 1.

Estructuración



DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A la luz de los resultados obtenidos en esta investigación podemos encontrar algunas categorías que destacan por su adecuada aplicación y porque favorecen la gestión educativa institucional, entre ellas podemos mencionar: el compromiso docente con la mejora continua, la confianza grupal que se percibe como generadora de buen ambiente entre las áreas académicas, la comunicación efectiva que se puede observar se da de forma horizontal, junto con el liderazgo pedagógico y acompañamiento docente que es recibido por los docentes como un apoyo y, por los directivos como un proceso reflexivo de formación profesional.

De esta manera se han podido configurar los aspectos que caracterizan la gestión educativa en la institución cuya “función principal es concertar argumentos comunes y mínimos para hacer, interpretar, concertar, concretar y poner en acción el quehacer de la escuela” (Quintana, 2018). Por lo que la confianza grupal y la comunicación efectiva se constituyen ejes esenciales en el quehacer educativo. Esta idea se explica con lo establecido por Heredia & Sullca (2022) quienes argumentan que “la organización humana es un acto de comunicación, lo que conlleva esencialmente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados”, lo que permite comprender que en la institución investigada existe un sentido común de equipo que realiza un esfuerzo coordinado gracias al compromiso docente y la confianza que han generado entre colaboradores.

Adicionalmente, es importante destacar que la gestión educativa es un proceso que requiere el involucramiento de todos los miembros de la organización para el establecimiento, ejecución y control de las metas u objetivos que se puedan plantear (Flores, 2021), razón por la cual toma trascendencia el sentido de trabajo en equipo que se pudo observar en el proceso investigativo dentro de la institución, donde tanto los docentes como los directivos asumen un rol

protagónico dentro de su práctica docente, así como en beneficio de su desarrollo profesional, lo que les lleva a receptar de manera positiva y “sin presiones” como manifiestan los participantes de las entrevistas, aceptar y participar en procesos que la institución implementa para la mejora continua.

Toda institución además tiene procesos sistemáticos que inician en una planificación, ejecución y monitoreo de los procesos, donde un agente de aseguramiento para el logro de lo planificado es un líder, Flores (2021) lo manifiesta con las siguientes palabras: “un liderazgo que convoque a las personas, donde estas se sientan empoderadas intelectualmente, valoradas y reconocidas, además que motive a lograr verdaderos cambios”, entonces el liderazgo pedagógico de los directivos, que se sostiene en la institución, en efecto cumple con la misión de generar estos acuerdos en los que los miembros de cada equipo perciben apoyo así como valoración a su trabajo.

En cuanto a las categorías que requieren un replanteamiento o revisión, se destaca la referente al plan de capacitaciones, donde a decir de los directivos “sería bueno implementar algunos talleres o compartir algunos módulos sobre liderazgo personalizado” y que “debemos tratar de buscar estos espacios, estos cursos para mejorar”. En efecto, la revisión de literatura abunda sobre el hecho de que la calidad educativa se relaciona directamente con la calidad de los docentes por lo que son válidos y necesarios todos los esfuerzos que se hagan en relación con mejorar la calidad de la práctica docente, y de la docencia en un concepto más amplio. “Con base a tal concepción general, la capacitación está llamada a coadyuvar al mejor desempeño profesional de los educadores en servicio” (Herdoiza citado por Montoya & Oña, 2019) razón por la cual el plan de capacitación institucional para los docentes debe responder a los requerimientos específicos de su práctica, tanto en lo académico, como administrativo, social, pedagógico, etc; comprendiendo que una adecuada capacitación “no puede dejar de involucrar

al docente como persona y como profesional en la evaluación de sus necesidades de formación” (Díaz citado por Montoya & Oña, 2019) y por lo tanto sería deseable que desde la gestión educativa se generen con detalle los lineamientos o enfoques dentro de los cuales se requiere la especialización o completación de formación docente; se observa que existe una preocupación positiva y generosa de apoyar los procesos de actualización, mas requiere un adecuado plan de capacitaciones para que los procesos sean sostenibles en el tiempo.

PROPUESTA

ANTECEDENTES

La observación en el aula se destaca como una estrategia esencial para enriquecer la calidad educativa. Según Marzano (2007), la observación sistemática de la práctica docente permite identificar áreas de mejora y fortalezas, contribuyendo así al desarrollo profesional del docente. Además, Hattie (2012) sostiene que la retroalimentación basada en la observación en el aula puede tener un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes.

La calidad educativa se define no solo por la adquisición de conocimientos, sino también por la promoción del "desarrollo cognitivo y la formación en valores, actitudes y habilidades" (Informe de Seguimiento de la EPT Educación para todos en el Mundo, 2005). Este enfoque holístico es respaldado por Bruner (1996), quien enfatiza la importancia de cultivar tanto el pensamiento crítico como la moralidad en la educación.

Para mejorar la calidad educativa, es esencial que los docentes adopten nuevas perspectivas sobre los métodos de enseñanza-aprendizaje y la gestión del aula. Fullan (2007) argumenta que la transformación educativa requiere un cambio en las prácticas pedagógicas y una colaboración efectiva entre los educadores. Este proceso de cambio se ve facilitado por el apoyo y el acompañamiento continuo proporcionado por los líderes educativos y los responsables de la gestión pedagógica en la institución.

En este contexto, se promueve la instauración de una cultura de evaluación en las instituciones educativas. Esta cultura se materializa a través de la realización de observaciones en el aula y la supervisión de la implementación de los lineamientos curriculares pedagógicos. Según Darling-Hammond (2012), una evaluación formativa y continua es fundamental para identificar áreas de mejora y garantizar la eficacia de las prácticas docentes. Estas acciones se alinean con los Estándares de Calidad Educativa, que enfatizan la importancia de la mejora continua y el desarrollo profesional docente como pilares fundamentales para elevar la calidad de la educación.

PROPÓSITO PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO

Una de las herramientas fundamentales que los directivos educativos tienen a su disposición para ofrecer un acompañamiento pedagógico efectivo al docente es la observación de clase. Este proceso integral implica una serie de etapas que van más allá de la simple observación, incluyendo el análisis meticuloso de la coherencia entre la planificación microcurricular y la implementación en el aula, la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en acción, así como la reflexión crítica y la retroalimentación constructiva hacia el trabajo del docente.

Según Marzano (2007), la observación en el aula es una estrategia poderosa para identificar áreas de mejora y fortalezas en la práctica docente, permitiendo una retroalimentación significativa que contribuye al desarrollo profesional del educador. Además, Hattie (2012) resalta la importancia de una retroalimentación efectiva y oportuna basada en observaciones precisas para maximizar el impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

El objetivo principal de este plan es proporcionar orientaciones detalladas sobre las responsabilidades y acciones que deben llevar a cabo los equipos de observadores/coachs antes, durante y después del proceso de observación de clase. Esto abarca desde la preparación rigurosa del observador/coach, que incluye el análisis de la planificación y la familiarización con el contexto educativo específico, hasta la ejecución de la observación en sí, la facilitación

de sesiones de reflexión pedagógica y la negociación y establecimiento de compromisos mutuos entre el docente y los directivos educativos.

Este enfoque estructurado y colaborativo busca potenciar el desempeño profesional del docente, alineándolo con los Estándares Educativos de Calidad. Darling-Hammond (2012) argumenta que la evaluación formativa y el feedback constructivo son elementos clave para el desarrollo profesional docente y la mejora continua de la práctica educativa.

Objetivo

Diseñar el proceso de observación de clase por parte del directivo, utilizando enfoques de coaching, con el fin de potenciar y enriquecer la práctica pedagógica del docente. Este acompañamiento centrado en el crecimiento profesional busca promover estrategias innovadoras y reflexivas que conduzcan a la creación de experiencias de aprendizaje significativas y transformadoras para los estudiantes.

Objetivos específicos

Apoyar al equipo directivo proporcionándoles herramientas y estrategias para el verdadero acompañamiento docente. Este acompañamiento se fundamenta en una perspectiva de desarrollo profesional y mejora continua, promoviendo un enfoque de coaching para potenciar las habilidades y competencias docentes.

- Facilitar al directivo un proceso de coaching para guiar y enriquecer el proceso reflexivo del docente acerca de su práctica en el aula. Esta técnica busca fortalecer y potenciar el rol del docente, promoviendo el desarrollo profesional y la mejora continua en su desempeño pedagógico.

Fases del Plan de acompañamiento

Descripción de las fases del acompañamiento

Fase 1: Sensibilización docente

Sesiones introductorias: Organizar encuentros iniciales con los docentes para sensibilizarlos sobre la importancia del acompañamiento pedagógico y el coaching en su desarrollo profesional.

1. **Presentación del programa:** Introducir el programa de acompañamiento pedagógico y coaching, destacando sus objetivos, beneficios y el enfoque centrado en el crecimiento profesional y la mejora continua.
2. **Reflexión grupal:** Facilitar espacios de reflexión colectiva para que los docentes puedan compartir sus expectativas, inquietudes y aspiraciones respecto al proceso de acompañamiento.
3. **Casos de éxito:** Compartir testimonios y experiencias de docentes que han participado en programas similares, destacando los impactos positivos en su práctica pedagógica y en el aprendizaje de los estudiantes.
4. **Establecimiento de compromisos:** Invitar a los docentes a comprometerse activamente con su proceso de desarrollo profesional, enfatizando la importancia de la autoreflexión, la apertura al aprendizaje y la disposición para implementar cambios en su práctica docente.
5. **Creación de una comunidad de aprendizaje:** Fomentar la construcción de una red de apoyo entre los docentes participantes, promoviendo el intercambio de ideas, experiencias y recursos pedagógicos, así como el trabajo colaborativo y la colaboración entre pares como herramientas clave para el desarrollo profesional y la innovación educativa.

Fase 2: Diagnóstico y Planificación

1. **Encuesta inicial:** Realizar encuestas a los docentes para identificar sus necesidades, áreas de interés y objetivos profesionales.
2. **Reunión inicial de coaching:** Establecer un espacio de confianza para definir metas y expectativas.
3. **Planificación personalizada:** Diseñar un plan de acompañamiento adaptado a las necesidades individuales de cada docente, considerando sus fortalezas y áreas de mejora.

Fase 3: Observación en el Aula

1. **Visitas de observación:** Programar sesiones de observación en el aula para analizar las prácticas pedagógicas del docente.
2. **Feedback inicial:** Proporcionar retroalimentación constructiva basada en la observación, resaltando puntos fuertes y áreas de mejora.
3. **Coaching en acción:** Acompañar al docente en la implementación de nuevas estrategias y técnicas pedagógicas, promoviendo la reflexión y el aprendizaje continuo.

Fase 4: Retroalimentación y Reforzamiento

1. **Sesiones de coaching:** Realizar sesiones periódicas de coaching para revisar avances, superar obstáculos y ajustar el plan de acción.
2. **Análisis de resultados:** Evaluar el impacto de las estrategias implementadas en el aula y ajustarlas según sea necesario.
3. **Apoyo continuo:** Brindar apoyo y motivación al docente para mantener su compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua.

Fase 5: Evaluación y Cierre

1. **Evaluación final:** Realizar una evaluación final para medir el progreso del docente en relación con las metas establecidas.
2. **Feedback final:** Proporcionar retroalimentación final y reconocer los logros alcanzados durante el proceso de acompañamiento.
3. **Planificación de seguimiento:** Establecer un plan de seguimiento a largo plazo para garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados y el desarrollo continuo del docente.

Tabla 4.

Plan de acción

Objetivos específicos de cada fase	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación y evidencias
FASE 1					
<p>Facilitar y promover la realización de sesiones introductorias con todos los docentes involucrados en el programa, con el propósito de aumentar su conciencia y comprensión sobre la relevancia y beneficios del acompañamiento pedagógico y el coaching en su crecimiento y mejora profesional, fortaleciendo así su compromiso y participación activa en el proceso de desarrollo profesional continuo.</p>	<p>La actividad consistirá en una sesión informativa donde se presentará el programa de acompañamiento pedagógico y coaching a los docentes participantes. Se destacarán los objetivos del programa, los beneficios que ofrece y el enfoque centrado en el crecimiento profesional y la mejora continua.</p>	<p>Coordinador/a del programa de acompañamiento pedagógico y coaching.</p>	<p>4 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Presentación en PowerPoint o material visual similar. · Folletos o material informativo sobre el programa. · Proyector y pantalla. · Espacio adecuado para la presentación (aula, sala de conferencias) 	<p>· Evaluación:</p> <p>Formativa: Se realizará una breve encuesta al final de la presentación para evaluar el nivel de comprensión y satisfacción de los docentes con respecto a la información proporcionada.</p> <p>Sumativa: Se evaluará el grado de participación e interacción de los docentes durante la actividad, así como su disposición y entusiasmo hacia el programa.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Registro fotográfico o grabación de la actividad.</p> <p>Folletos o material informativo distribuidos durante la sesión.</p> <p>Resultados de la encuesta de satisfacción y comprensión.</p>

	<p>Se llevará a cabo una sesión de reflexión grupal donde los docentes tendrán la oportunidad de expresar y compartir sus expectativas, inquietudes y aspiraciones relacionadas con el proceso de acompañamiento pedagógico. Se fomentará un ambiente de confianza y respeto para que los participantes se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos y emociones.</p>	<p>Facilitador/a de desarrollo profesional o coach pedagógico.</p>	<p>3 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la actividad (aula, sala de reuniones). · Pizarrón o tablero blanco y marcadores. · Tarjetas o post-its. · Proyector y pantalla (opcional). · Material de escritura para los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación directa del facilitador/a sobre la participación, nivel de compromiso y grado de apertura de los docentes durante la actividad. Sumativa: Recopilación y análisis de las reflexiones, expectativas y aspiraciones compartidas por los docentes, para identificar patrones comunes, áreas de interés y posibles áreas de mejora o enfoque del acompañamiento. ● Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Registro escrito o digital de las reflexiones, expectativas y aspiraciones expresadas por los docentes durante la actividad. Notas tomadas por el facilitador/a durante la sesión. Retroalimentación verbal o escrita de los docentes al finalizar la actividad.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Se llevará a cabo una sesión en la que se presentarán testimonios y experiencias de docentes que han participado en programas de acompañamiento pedagógico similares. Estos testimonios destacarán los impactos positivos que el acompañamiento ha tenido en su práctica pedagógica y en el aprendizaje de los estudiantes. El objetivo es inspirar y motivar a los docentes actuales a comprometerse con el programa y a visualizar el potencial transformador que puede tener en su labor educativa</p>	<p>Coordinador/a o facilitador/a del programa de acompañamiento pedagógico.</p>	<p>2 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la actividad (aula, sala de conferencias). · Proyector y pantalla. · Material audiovisual (videos, presentaciones). · Testimonios escritos o grabados de docentes participantes en programas similares. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación del facilitador/a sobre la receptividad, interés y nivel de participación de los docentes durante la actividad. Sumativa: Recopilación y análisis de las percepciones, reflexiones y preguntas generadas por los docentes a partir de los testimonios y experiencias compartidas, para identificar intereses comunes, preocupaciones y áreas de enfoque para el acompañamiento. ● Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Registro audiovisual de la actividad (si se cuenta con autorización de los participantes). Notas tomadas por el facilitador/a durante la sesión. Retroalimentación verbal o escrita de los docentes al finalizar la actividad, destacando sus impresiones, reflexiones y preguntas generadas. Principio del formulario Final del formulario
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En esta sesión, se invitará a los docentes a reflexionar sobre su compromiso y responsabilidad en su proceso de desarrollo profesional. A través de actividades participativas y reflexivas, se enfatizará la importancia de la autoreflexión, la apertura al aprendizaje continuo y la disposición para implementar cambios significativos en su práctica docente. Se alentará a los docentes a establecer compromisos concretos y alcanzables que guíen su crecimiento profesional a lo largo del programa de acompañamiento.</p>	<p>Coordinador/a de desarrollo profesional o coach pedagógico.</p>	<p>3 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la actividad (aula, sala de reuniones). · Pizarrón o tablero blanco y marcadores. · Tarjetas o post-its. · Material de escritura para los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación del responsable sobre la participación activa, el nivel de compromiso y la disposición de los docentes durante las actividades y discusiones grupales. Sumativa: Recopilación y revisión de los compromisos escritos o acuerdos establecidos por los docentes, identificando objetivos específicos, acciones propuestas y plazos definidos para su realización. ● Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Registro escrito de los compromisos o acuerdos establecidos por los docentes. Notas tomadas por el responsable durante la actividad. Retroalimentación verbal o escrita de los docentes al finalizar la actividad, destacando sus compromisos personales y reflexiones sobre el proceso. Principio del formulario Final del formulario
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Se organizará una sesión interactiva centrada en fomentar la creación de una comunidad de aprendizaje entre los docentes participantes. Se promoverá el intercambio de ideas, experiencias y recursos pedagógicos, incentivando el trabajo colaborativo y la colaboración entre pares como herramientas fundamentales para el desarrollo profesional y la innovación educativa. Se realizarán actividades grupales, discusiones y reflexiones para fortalecer los lazos de confianza, cooperación y apoyo mutuo entre los docentes.</p>	<p>Coordinador/a de desarrollo profesional o coach pedagógico.</p>		<p>Sala o espacio adecuado para la actividad (aula, sala de reuniones).</p> <p>Tarjetas o post-its.</p> <p>Material de escritura para los participantes</p> <p>Proyector y pantalla.</p> <p>Material audiovisual (videos, presentaciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación <p>Formativa: Observación del responsable sobre la participación activa, el nivel de colaboración y la dinámica grupal durante las actividades y discusiones.</p> <p>Sumativa: Recopilación y revisión de los aportes, ideas y recursos compartidos por los docentes durante la sesión, identificando temas de interés común, potenciales áreas de colaboración y posibles acciones a seguir para fortalecer la comunidad de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evidencia: <p>Registro audiovisual de la actividad (si se cuenta con autorización de los participantes).</p> <p>Notas tomadas por el responsable durante la sesión.</p> <p>Material o recursos compartidos por los docentes durante la actividad.</p> <p>Retroalimentación verbal o escrita de los docentes al finalizar la actividad, destacando sus impresiones, aprendizajes y compromisos con la comunidad de aprendizaje.</p> <p>o del formulario</p> <p>el formulario</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FASE 2

<p>Facilitar un proceso integral de diagnóstico y planificación participativa con los docentes, a través de la realización de encuestas iniciales, reuniones de coaching y la elaboración de planes personalizados, con el fin de identificar sus necesidades, fortalezas, áreas de mejora y expectativas profesionales, para establecer un marco de referencia sólido que</p>	<p>Se llevará a cabo una encuesta inicial diseñada para recopilar información relevante sobre las necesidades, áreas de interés y objetivos profesionales de los docentes participantes en el programa. Esta encuesta servirá como herramienta de diagnóstico para identificar las áreas prioritarias de atención y personalizar el plan de acompañamiento pedagógico de cada docente.</p>	<p>Coordinador/a de desarrollo profesional o asesor/a pedagógico.</p>	<p>1 hora</p>	<p>Cuestionarios completados por los docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Análisis de datos recopilados de las encuestas. · Informe preliminar con resultados y hallazgos del diagnóstico inicial. 	<p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formativa: <p>Verificación del responsable sobre la correcta aplicación de la encuesta y la participación activa de los docentes en la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sumativa <p>Revisión y análisis de las respuestas recopiladas en las encuestas para identificar patrones comunes, necesidades emergentes y áreas de interés de los docentes, que servirán de base para la planificación personalizada del acompañamiento.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>orientar y personalizar el acompañamiento o pedagógico y el desarrollo profesional continuo.</p>	<p>Se organizará una reunión inicial de coaching con los docentes participantes para establecer un espacio de confianza donde puedan compartir sus metas, expectativas y aspiraciones profesionales. Durante la sesión, se fomentará la reflexión personal y se brindará orientación para definir objetivos claros y alcanzables que guíen su proceso de desarrollo profesional y el plan de acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Coach pedagógico o facilitador/a de desarrollo profesional.</p>	<p>2 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones). · Sillas dispuestas en círculo para facilitar la interacción y comunicación. · Pizarra o tablero blanco y marcadores. · Material de escritura para los participantes · Carpeta con los resultados de la encuesta inicial (si es pertinente). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación directa del responsable sobre la participación activa, la apertura al diálogo y la claridad en la definición de metas y expectativas por parte de los docentes. Sumativa: Recopilación de notas y reflexiones tomadas durante la reunión, identificando los objetivos y expectativas planteados por los docentes, así como las áreas de interés y necesidades específicas que orientarán el acompañamiento. ● Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Registro escrito de la reunión, incluyendo los objetivos y expectativas planteados por los docentes. Notas tomadas por el coach pedagógico o facilitador/a durante la sesión. Resumen o acta de la reunión con los puntos clave, metas definidas y acciones acordadas.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En esta actividad, se trabajará en colaboración con cada docente para diseñar un plan de acompañamiento personalizado. Se revisarán los resultados de la encuesta inicial y se tomarán en cuenta las metas, expectativas, fortalezas y áreas de mejora identificadas durante la reunión de coaching. El objetivo es crear un plan de acción adaptado a las necesidades individuales de cada docente, que incluya objetivos claros, estrategias específicas, recursos recomendados y un cronograma de seguimiento.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional.</p>	<p>2 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones). · Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores. · Carpeta con los resultados de la encuesta inicial y las notas de la reunión de coaching. · Plantillas o formatos para la elaboración del plan de acompañamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación del responsable sobre la participación activa, la claridad en la definición de objetivos y estrategias, y la adecuación del plan a las necesidades individuales de cada docente. Sumativa: Revisión y análisis de los planes de acompañamiento elaborados, verificando la coherencia, viabilidad y pertinencia de las acciones propuestas para el desarrollo profesional de los docentes. · Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Planes de acompañamiento personalizados elaborados para cada docente. Registro escrito o digital de la actividad, incluyendo las plantillas o formatos utilizados y las notas tomadas durante la elaboración de los planes. Retroalimentación verbal o escrita de los docentes sobre el proceso de planificación y el plan de acompañamiento diseñado para ellos.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FASE 3

<p>Facilitar un proceso de observación, retroalimentación y acompañamiento o pedagógico centrado en el análisis y fortalecimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes, a través de visitas de observación en el aula, feedback constructivo y coaching en acción, con el fin de promover la reflexión, el aprendizaje continuo y la mejora constante en su desempeño profesional</p>	<p>Se programarán y llevarán a cabo sesiones de observación en el aula para analizar y evaluar las prácticas pedagógicas de los docentes. Durante estas visitas, el responsable utilizará una lista de verificación o rúbrica de observación para registrar y evaluar aspectos como la metodología de enseñanza, la interacción con los estudiantes, el manejo del aula y el uso de recursos didácticos, entre otros.</p>	<p>Coordinador/a de desarrollo profesional o asesor/a pedagógico.</p>	<p>Duración de la actividad: Variable, dependiendo del número de docentes y la duración de las sesiones de observación</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Calendario de programación de visitas. · Lista de verificación o rúbrica de observación para evaluar las prácticas pedagógicas · Material de escritura y registro (cuaderno, tableta, etc.). <p>Consentimientos informados de los docentes para la observación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación directa del responsable durante las visitas, utilizando la lista de verificación o rúbrica para registrar y evaluar las prácticas pedagógicas observadas. Sumativa: <ul style="list-style-type: none"> Análisis y consolidación de los datos recopilados durante las visitas de observación para identificar patrones comunes, áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en las prácticas pedagógicas de los docentes. Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Lista de verificación o rúbrica de observación debidamente cumplimentada. Notas y observaciones tomadas durante las visitas de observación. Informe consolidado de las visitas de observación, que incluya un análisis y reflexión sobre las prácticas pedagógicas observadas y las áreas de fortaleza y mejora identificadas.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En esta reunión, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional establecerá un espacio de confianza con el docente para discutir y definir metas y expectativas. Se revisarán los resultados de la observación en el aula y se identificarán áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. A partir de esta reflexión, se trabajará conjuntamente para establecer objetivos claros y alcanzables que orienten el proceso de desarrollo profesional y el plan de acompañamiento pedagógico del docente.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional.</p>	<p>1 hora</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional. Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones). · Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores. · Carpeta con los resultados de la lista de verificación o rúbrica de observación de la actividad anterior. · Plantillas o formatos para la definición de metas y expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> · Formativa: Observación directa del responsable sobre la participación activa, la apertura al diálogo y la claridad en la definición de metas y expectativas por parte del docente. · Sumativa: Revisión y análisis de las metas y expectativas definidas durante la reunión, verificando su alineación con los resultados de la observación en el aula y su viabilidad y pertinencia para el desarrollo profesional del docente. · Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> · Documento o formato con las metas y expectativas definidas durante la reunión. · Notas tomadas por el coach pedagógico o asesor/a durante la sesión. · Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre el proceso de definición de metas y expectativas y su percepción de la reunión.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En estas sesiones de coaching, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional acompañará al docente en la implementación de nuevas estrategias y técnicas pedagógicas identificadas durante la observación en el aula y la reunión inicial de coaching. Se promoverá la reflexión crítica, el análisis de las prácticas pedagógicas y el aprendizaje continuo, brindando orientación, apoyo y retroalimentación constructiva para fortalecer las habilidades y competencias del docente en su práctica educativa</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional.</p>	<p>4 sesiones de coaching de 1 hora cada una.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para las sesiones de coaching (aula, sala de reuniones). · Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores. · Material didáctico y recursos pedagógicos adaptados a las nuevas estrategias y técnicas a implementar · Registro de seguimiento o diario de reflexión para el docente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación directa del responsable durante las sesiones de coaching, evaluando la participación activa del docente, la implementación de las nuevas estrategias y técnicas pedagógicas y la reflexión crítica sobre su práctica. Sumativa: Revisión y análisis del registro de seguimiento o diario de reflexión del docente, identificando avances, áreas de mejora y aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso de coaching. · Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Registro de seguimiento o diario de reflexión debidamente cumplimentado por el docente. Notas y observaciones tomadas por el coach pedagógico o asesor/a durante las sesiones de coaching. Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre su experiencia y aprendizajes adquiridos durante el proceso de coaching. Principio del formulario Final del formulario
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FASE 4

<p>Fortalecer y consolidar el desarrollo profesional de los docentes a través de sesiones periódicas de coaching, análisis sistemático de los resultados obtenidos en la implementación de nuevas estrategias pedagógicas, y la provisión de apoyo continuo y motivacional, con el fin de potenciar la reflexión crítica, superar obstáculos, ajustar el plan de acción y promover un compromiso sostenido con la mejora continua en su práctica educativa</p>	<p>Las sesiones de coaching periódico tienen como objetivo revisar los avances del docente en la implementación de las nuevas estrategias y técnicas pedagógicas, identificar y superar posibles obstáculos o desafíos que puedan surgir en su práctica educativa, y ajustar el plan de acción de acuerdo con las necesidades y aprendizajes del docente. Durante estas sesiones, se fomentará la reflexión crítica, el análisis de la práctica docente y el aprendizaje continuo, proporcionando orientación, apoyo y retroalimentación constructiva para fortalecer las competencias y habilidades del docente.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional.</p>	<p>1 hora por sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones). · Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores. · Informes o registros de seguimiento de las estrategias implementadas en el aula. · Evaluaciones formativas, observaciones y retroalimentación recopiladas durante el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación directa del responsable durante las sesiones de coaching, evaluando la participación activa del docente, la implementación de las estrategias y técnicas pedagógicas y la reflexión crítica sobre su práctica. Sumativa: Revisión y análisis del registro de seguimiento o diario de reflexión del docente, identificando avances, obstáculos superados, áreas de mejora y aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso de coaching. ● Evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Registro de seguimiento o diario de reflexión debidamente cumplimentado por el docente. Notas y observaciones tomadas por el coach pedagógico o asesor/a durante las sesiones de coaching. Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre su experiencia, avances y aprendizajes adquiridos durante el proceso de coaching.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En esta actividad, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional, junto con el docente, llevará a cabo un análisis detallado de los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias pedagógicas en el aula. Se evaluará el impacto de estas estrategias en el aprendizaje de los estudiantes, la dinámica del aula y el bienestar docente. A partir de este análisis, se identificarán áreas de éxito, posibles desafíos o obstáculos y se propondrán ajustes necesarios para optimizar las estrategias y mejorar su eficacia en el proceso educativo.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional.</p>	<p>2 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones). · Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores. · Informes o registros de seguimiento de las estrategias implementadas en el aula. · Evaluaciones formativas, observaciones y retroalimentación recopiladas durante el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Formativa: Observación directa del responsable durante la actividad, evaluando la participación activa, el análisis crítico de los resultados y la colaboración entre el coach pedagógico y el docente. Sumativa: <ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis del informe o registro generado durante la actividad, identificando los puntos clave del análisis, las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones para ajustar las estrategias pedagógicas implementadas. Evidencia: Informe o registro del análisis de resultados debidamente documentado. Notas y observaciones tomadas durante la actividad. Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre el análisis realizado, las conclusiones alcanzadas y los ajustes propuestos para las estrategias implementadas en el aula.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Esta actividad consiste en ofrecer un apoyo continuo al docente a través de sesiones de seguimiento periódicas. Durante estas sesiones, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional brindará apoyo emocional, orientación, retroalimentación constructiva y motivación al docente para mantener su compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua. Se revisarán los avances, los desafíos encontrados, se proporcionarán estrategias y recursos adicionales según las necesidades del docente, y se fortalecerá su confianza y seguridad en su práctica educativa.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional.</p>	<p>Sesiones de seguimiento de 45 minutos cada una, a lo largo del año escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sala o espacio adecuado para las sesiones de seguimiento (aula, sala de reuniones). · Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores. · Registro de seguimiento o diario de reflexión del docente. · Material didáctico y recursos pedagógicos adaptados según las necesidades del docente. · Herramientas de comunicación digital (correo electrónico, plataforma virtual) para el seguimiento entre sesiones. 	<p>Evaluación:</p> <p>Formativa: Observación directa del responsable durante las sesiones de seguimiento, evaluando la participación activa del docente, su actitud y disposición hacia el aprendizaje y la implementación de nuevas estrategias pedagógicas.</p> <p>Sumativa: Revisión y análisis del registro de seguimiento o diario de reflexión del docente, identificando avances, desafíos superados, áreas de mejora y el impacto del apoyo continuo en su desarrollo profesional y compromiso con la mejora continua.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Registro de seguimiento o diario de reflexión debidamente cumplimentado por el docente.</p> <p>Notas y observaciones tomadas por el coach pedagógico o asesor/a durante las sesiones de seguimiento.</p> <p>Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre su experiencia, los aprendizajes adquiridos y el impacto del apoyo continuo en su desarrollo profesional y compromiso con la mejora continua.</p> <p>Principio del formulario</p> <p>Final del formulario</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FASE 5

<p>Consolidar y reconocer el progreso y los logros alcanzados por el docente a lo largo del proceso de acompañamiento o pedagógico, mediante una evaluación final que mida el cumplimiento de las metas establecidas, la entrega de retroalimentación constructiva que destaque los logros y áreas de mejora identificadas, y la planificación de un seguimiento a largo plazo que asegure la sostenibilidad de los cambios implementados y el desarrollo continuo del docente en su práctica educativa.</p>	<p>La actividad de Evaluación Final tiene como objetivo medir el progreso del docente en relación con las metas establecidas al inicio del proceso de acompañamiento pedagógico. Durante esta sesión, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional revisará junto con el docente las evidencias recopiladas a lo largo del proceso, comparándolas con las metas y los indicadores de progreso definidos. Se realizará una reflexión conjunta sobre los logros alcanzados, los desafíos enfrentados y las áreas de mejora identificadas, con el fin de obtener una visión integral del desarrollo profesional del docente y su impacto en la práctica educativa.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional en colaboración con el docente.</p>	<p>2 horas</p>	<p>Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones).</p> <p>Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores.</p> <p>Lista de verificación o rúbrica de evaluación que refleje las metas establecidas y los indicadores de progreso.</p> <p>Portafolio o registro de evidencias del docente (diarios, planificaciones, material didáctico, etc.).</p>	<p>Evaluación:</p> <p>Formativa: Observación directa del responsable durante la actividad, evaluando la participación activa, el análisis crítico del docente sobre su práctica y el cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>Sumativa: Revisión y análisis de la lista de verificación o rúbrica de evaluación, identificando el nivel de logro de las metas establecidas, las áreas de mejora y el impacto del proceso de acompañamiento en el desarrollo profesional del docente.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Lista de verificación o rúbrica de evaluación debidamente cumplimentada y firmada por el docente y el coach pedagógico o asesor/a.</p> <p>Portafolio o registro de evidencias del docente, que incluya diarios, planificaciones, material didáctico y otros documentos relevantes del proceso de acompañamiento.</p> <p>Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre su experiencia, los aprendizajes adquiridos y el impacto del proceso de acompañamiento en su desarrollo profesional y práctica educativa.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En la actividad de Feedback Final, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional proporcionará al docente una retroalimentación final basada en el análisis y evaluación del proceso de acompañamiento. Se reconocerán y celebrarán los logros alcanzados por el docente, destacando los avances, las competencias desarrolladas, y los cambios positivos observados en su práctica educativa. Además, se discutirán de manera constructiva las áreas de mejora identificadas, proporcionando orientación y recomendaciones para continuar fortaleciendo su desarrollo profesional en el futuro.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional en colaboración con el docente.</p>	<p>2 horas</p>	<p>Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones).</p> <p>Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores.</p> <p>Lista de logros y áreas de mejora identificadas durante el proceso de acompañamiento.</p> <p>Certificados o reconocimientos simbólicos para los logros alcanzados por el docente.</p>	<p>Evaluación:</p> <p>Formativa: Observación directa del responsable durante la actividad, evaluando la claridad, el tono, la empatía y la efectividad de la retroalimentación proporcionada al docente.</p> <p>Sumativa: Evaluación del nivel de satisfacción y comprensión del docente respecto a la retroalimentación recibida, así como el reconocimiento de los logros alcanzados y el compromiso con las áreas de mejora identificadas.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Registro escrito de la retroalimentación proporcionada al docente, incluyendo logros, áreas de mejora y recomendaciones.</p> <p>Certificados o reconocimientos simbólicos entregados al docente por los logros alcanzados durante el proceso de acompañamiento.</p> <p>Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre su experiencia, la claridad y utilidad de la retroalimentación recibida, y su compromiso con el desarrollo continuo en su práctica educativa.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>En la actividad de Planificación de Seguimiento, el coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional colaborará con el docente en la elaboración de un plan de seguimiento a largo plazo. Este plan definirá las acciones, objetivos, indicadores de progreso, y responsables para garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados y el desarrollo continuo del docente en su práctica educativa. Se establecerán fechas, metas y acciones concretas a implementar en los próximos meses, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear los avances y realizar ajustes necesarios.</p>	<p>Coach pedagógico o asesor/a de desarrollo profesional en colaboración con el docente.</p>	<p>2 horas</p>	<p>Sala o espacio adecuado para la reunión (aula, sala de reuniones).</p> <p>Material de escritura, pizarras o tableros blancos y marcadores.</p> <p>Lista de logros y áreas de mejora identificadas durante el proceso de acompañamiento.</p> <p>Certificados o reconocimientos simbólicos para los logros alcanzados por el docente.</p>	<p>Evaluación:</p> <p>Formativa: Observación directa del responsable durante la actividad, evaluando la participación activa del docente, la claridad y viabilidad del plan de seguimiento elaborado, así como la comprensión y compromiso con las acciones y responsabilidades definidas.</p> <p>Sumativa: Revisión y análisis del plan de seguimiento a largo plazo, identificando la coherencia, relevancia y viabilidad de las acciones y metas propuestas, así como la inclusión de indicadores de progreso y mecanismos de seguimiento y evaluación.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Plan de seguimiento a largo plazo debidamente elaborado y firmado por el docente y el coach pedagógico o asesor/a.</p> <p>Registro de la reunión de planificación, incluyendo objetivos, acciones, responsables, indicadores de progreso, y fechas establecidas.</p> <p>Retroalimentación verbal o escrita del docente sobre su compromiso con el plan de seguimiento, la claridad de las acciones propuestas y su percepción sobre la sostenibilidad de los cambios implementados en su práctica educativa.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Parámetros de Evaluación para Observación de Aula con Enfoque en Coaching

Pedagógico

Niveles de Desempeño:

- **Excelente:** Superación sobresaliente del parámetro observado.
- **Bueno** Buen nivel de desempeño en el parámetro observado.
- **Aceptable** Desempeño básico en el parámetro observado.
- **Insuficiente** Desempeño bajo en el parámetro observado.

Ambiente del Aula:

Clima emocional del aula:

- Fomenta un ambiente emocional positivo, seguro y respetuoso.
- Promueve la confianza y la motivación entre los estudiantes.
- Establece normas claras y justas para la convivencia en el aula.

Promoción de la participación activa de los estudiantes:

- Involucra activamente a todos los estudiantes en las actividades de clase.
- Fomenta la participación equitativa y el intercambio de ideas entre los estudiantes.
- Motiva y valora las contribuciones individuales y colectivas.

Organización y adecuación del espacio físico para el aprendizaje:

- Organiza y adapta el espacio físico para favorecer el aprendizaje y la interacción.
- Utiliza recursos y materiales didácticos adecuados y accesibles.
- Promueve un ambiente limpio, ordenado y seguro para el desarrollo de las actividades.

Interacción Docente-Estudiante:

Comunicación del docente con los estudiantes:

- Utiliza un lenguaje claro, preciso y comprensible.
- Escucha activamente y responde a las necesidades, intereses y preocupaciones de los estudiantes.

- Establece una comunicación efectiva, asertiva y empática.

Fomento de un ambiente de confianza y respeto mutuo:

- Construye relaciones de confianza, respeto y empatía con los estudiantes.
- Promueve un clima de trabajo colaborativo, inclusivo y libre de prejuicios.
- Respeta y valora la diversidad de opiniones, culturas y experiencias de los estudiantes.

Observación de la escucha activa del docente hacia los estudiantes:

- Demuestra interés genuino y atención plena en las intervenciones de los estudiantes.
- Responde de manera reflexiva y constructiva a las contribuciones de los estudiantes.
- Fomenta la participación activa y la autoexpresión de los estudiantes.

Metodología y Estrategias Pedagógicas:

Utilización de diferentes metodologías y recursos didácticos:

- Selecciona y utiliza metodologías y recursos didácticos variados y adecuados.
- Adapta las estrategias de enseñanza a los objetivos, contenidos y características de los estudiantes.
- Promueve el uso creativo, innovador y crítico de los recursos didácticos disponibles.

Fomento del aprendizaje activo, participativo y significativo:

- Diseña y facilita actividades que promueven la participación activa y la construcción colectiva del conocimiento.
- Fomenta la reflexión, el análisis crítico y la aplicación práctica de los contenidos.
- Relaciona los contenidos con la vida cotidiana, experiencias previas y contextos socioculturales de los estudiantes.

Adaptación de la enseñanza a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes:

- Identifica y atiende las necesidades, estilos de aprendizaje, intereses y ritmos de los estudiantes.

- Proporciona apoyos, estrategias y recursos diferenciados para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes.
- Promueve la autonomía, la responsabilidad y el autoaprendizaje de los estudiantes.

Gestión del Tiempo y Organización:

Organización y distribución del tiempo de la clase:

- Planifica y gestiona eficientemente el tiempo disponible para las actividades de clase.
- Establece ritmos de trabajo adecuados y equilibra las diferentes fases de la sesión de clase.
- Prioriza y organiza las actividades en función de los objetivos de aprendizaje y las necesidades de los estudiantes.

Planificación clara y estructurada de la sesión de clase:

- Diseña una planificación clara, coherente y estructurada de la sesión de clase.
- Establece objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades y evaluación de manera anticipada y organizada.
- Proporciona indicaciones claras y precisas sobre el desarrollo de la clase y las expectativas de los estudiantes.

Evaluación y retroalimentación:

Realización de la evaluación formativa y sumativa:

- Diseña y aplica instrumentos y técnicas de evaluación formativa y sumativa pertinentes, significativos y justos.
- Proporciona retroalimentación oportuna, clara y constructiva a los estudiantes sobre su desempeño y progreso.

- Utiliza la evaluación como herramienta para informar, guiar y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Provisión de retroalimentación constructiva y oportuna a los estudiantes:

- Proporciona retroalimentación personal

Conclusión de la propuesta

El proceso de acompañamiento docente emerge como una herramienta esencial y justificada para potenciar la calidad educativa y promover el desarrollo profesional continuo de los educadores. A través de este enfoque, se establece un puente constructivo entre la teoría y la práctica, permitiendo que los docentes reflexionen, ajusten y optimicen sus estrategias pedagógicas en un ambiente de apertura, confianza y colaboración.

Este acompañamiento no solo se centra en la identificación de áreas de mejora, sino que también reconoce y fortalece las fortalezas individuales de cada docente. Proporciona un espacio seguro para la autorreflexión, la experimentación y el aprendizaje continuo, lo cual es fundamental para adaptarse a las cambiantes necesidades educativas y promover un aprendizaje significativo y transformador para los estudiantes.

Además, el enfoque del acompañamiento docente desde el coaching promueve una cultura de mejora continua, donde los docentes están constantemente motivados y apoyados para innovar, buscar nuevas estrategias pedagógicas y adaptarse a los desafíos del entorno educativo actual.

En conclusión, el proceso de acompañamiento docente es crucial para cultivar una comunidad educativa resiliente, adaptativa y comprometida con la excelencia educativa. A través de este enfoque, se invierte en el crecimiento profesional y personal de los docentes, asegurando que estén equipados y capacitados para guiar, inspirar y empoderar a los estudiantes hacia un futuro exitoso y sostenible.

Factibilidad:

El Plan de Acompañamiento Docente para la excelencia académica desde el Coaching se fundamenta en la premisa de mejorar el desempeño académico de los docentes a través de un enfoque de coaching personalizado. Esta estrategia se considera factible debido a los siguientes puntos:

- **Necesidad identificada:** Existe una clara necesidad de mejorar la calidad educativa mediante el desarrollo profesional continuo de los docentes. Las evaluaciones internas y externas han destacado áreas de mejora que este plan busca abordar.
- **Receptividad del personal:** Tras consultas preliminares, se ha observado un alto interés por parte del cuerpo docente en participar en programas de desarrollo profesional que les permitan mejorar sus habilidades pedagógicas y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.
- **Metodología probada:** El enfoque de coaching ha demostrado ser efectivo en otros contextos para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral. Al adaptarlo al ámbito educativo, se espera obtener resultados positivos.
- **Recursos disponibles:** La institución cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para implementar el plan de manera efectiva, incluyendo personal capacitado en coaching, herramientas de evaluación y seguimiento, y apoyo administrativo.

Factibilidad Financiera:

La viabilidad financiera del Plan de Acompañamiento Docente para la Excelencia Académica desde el Coaching se sustenta en los siguientes puntos:

- **Presupuesto asignado:** Se ha asignado un presupuesto específico para el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo profesional. Este presupuesto cubre los costos asociados con la contratación de coaches certificados, materiales de capacitación, tecnología requerida y otros gastos operativos.
- **Retorno de inversión:** Se espera que la inversión en este plan genere un retorno tangible en términos de mejoras en el desempeño académico de los docentes, mayor retención del talento educativo y una mejora en la reputación institucional, lo que podría traducirse en beneficios financieros a largo plazo.
- **Evaluación de costos-beneficios:** Se realizará una evaluación continua de los costos y beneficios del plan para asegurar su eficiencia y realizar ajustes según sea necesario para optimizar el uso de los recursos financieros.

Factibilidad Institucional:

La viabilidad institucional del plan se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Apoyo de la dirección:** La Gerencia de la institución respalda activamente la implementación de este plan como parte de su compromiso con la mejora continua y la excelencia académica.
- **Colaboración interdepartamental:** Se fomentará la colaboración entre los diferentes departamentos involucrados, incluyendo recursos humanos, desarrollo académico y tecnología educativa, para garantizar una implementación integral y coordinada del plan.
- **Participación del personal:** Se involucrará al personal docente en el diseño y la implementación del plan, brindándoles voz y fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con su éxito.

- **Estructura de seguimiento y evaluación:** Se establecerá una estructura clara de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso del plan, identificar áreas de mejora y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos de la institución.

En resumen, el Plan de Acompañamiento Docente para la Excelencia Académica desde el Coaching se presenta como una propuesta factible desde diferentes perspectivas, respaldada por la necesidad identificada, los recursos disponibles, el apoyo institucional y la viabilidad financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aravena Kenigs, O., Montanero Fernández, M., Mellado Hernández, M. (2021).

Percepción de docentes y directivos escolares sobre el acompañamiento pedagógico en el aula. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 26(1), 235–257. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i1.13460>

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: introducción a la investigación científica. (6ta ed.). Venezuela: Episteme.

Grondin, J. (2014). ¿Qué es la hermenéutica? Herder Editorial.

Arellano-Vega, Juan E., Pérez-Villalobos, Cristhian E., Vaccarezza-Garrido, Giulietta, Salgado-Fernández, Horacio, Ortega-Bastidas, Javiera, Bastias-Vega, Nancy, Aguilar-Aguilar, Cesar A., Bustamante-Durán, Carolina, & Toirkens-Niklitschek, Josselinne.

(2021). ¿Enseña diferente un docente comprometido? Relación entre compromiso docente y prácticas pedagógicas en académicos de carreras de la salud. *Revista médica de Chile*, 149(2), 268-273. <https://dx.doi.org/10.4067/s0034-98872021000200268>

Cárdenas Valverde, J., Flores Poma, I., Cárdenas Valverde, S., Guadalupe Meza, L.

(2022). Coaching y desempeño docente en la gestión escolar. *Sendas*, 3(1), 95–110. <https://doi.org/10.47192/rcs.v3i1.81>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bolívar, A. (2000). La organización y gestión de centros educativos: hacia una organización de calidad. Madrid: Editorial Síntesis.

Bonilla, C. (2012). Gestión financiera de instituciones educativas. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press

Cárdenas Valverde, J., Flores Poma, I., Cárdenas Valverde, S., Guadalupe Meza, L.

(2022). Coaching y desempeño docente en la gestión escolar. *Sendas*, 3(1), 95–110.
<https://doi.org/10.47192/rce.v3i1.81>

Cedeño Varela, C. (2020). *Cuarta parte: la evaluación y el acompañamiento docente en la Universidad Santo Tomás*. Capítulo 2: Plan de Acompañamiento para Fortalecer el Desempeño Docente en el Aula: una experiencia significativa de la Universidad Santo Tomás.

Darling-Hammond, L. (2010). *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future*. Teachers College Press.

Darling-Hammond, L. (2012). Creating a comprehensive system for evaluating and supporting effective teaching. Stanford Center for Opportunity Policy in Education.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Díaz, F., & Hernández, G. (2010). *Logística educativa: Organización y gestión de centros y recursos*. Barcelona: Editorial Graó.

Díaz-Barriga, F., & Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista*

Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 1(9).

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2832/2847>

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

García, F., Juárez, S., Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206–216.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>

García, M., Juárez, L., & Salgado, R. (2018). *La gestión educativa: Un enfoque integral para la calidad de la educación*. Editorial Educativa.

Gimeno Sacristán, J. (2000). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.

Gomez Palacio, C., Gómez Vargas, D., Pulgarín Taborda, H. (2019). El coaching como estrategia de desarrollo profesional para profesores de cátedra en una universidad colombiana. *Profile: Issues in Teachers' Professional Development*, 21(1), 121–135.
<https://doi.org/10.15446/profile.v21n1.71362>.

Gros Salvat, B. (2016). La construcción del conocimiento en la red: límites y posibilidades.

Education in the Knowledge Society (EKS), 5(1). <https://doi.org/10.14201/eks.14352>

Hargreaves, A., Fullan, M. (2012), *Professional Capital: Transforming Teaching in*

Every School, New York: Teachers College Press.

Heredia V., y Sullca, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso

organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 926-938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>

Imbernón, F. (2011). Un nuevo desarrollo profesional del profesorado para una nueva

educación. *Revista de Ciencias Humanas*, 12(19), 75–86. <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/343/622>

Killion, J., & Harrison, C. (2006). *Taking the lead: New roles for teachers and school-based coaches*. National Staff Development Council.

Lima-Ribas , I., & Tobar-Naranjo, M., (2021). Calidad educativa desde la inclusión y su

realidad en Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 176-186. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.534>

Louis, K. & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role.

Journal of Educational Administration, 55(1), 103-126. DOI: 10.1108 / JEA-07-2016-0077.

Marzano, R. J. (2007). *The art and science of teaching: A comprehensive framework for effective instruction*. ASCD.

Maureria, F. (2015). Acompañamiento ¿a escuelas o a las aulas? *Cuadernos de educación*, 66

https://cuadernosdeeducacion.uahurtado.cl/historial/cuaderno_educacion_66/pdf/artiulo_3.pdf

- Maureira, M. (2015). *Acompañamiento a establecimientos educativos: Diálogo horizontal y confianza mutua*. Revista Educación y Pedagogía, 27(71), 123-138.
- Miguélez, M. M. (2005). El método etnográfico de investigación. Etnografía migueléz, 16, 1-3.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). *Guía para el acompañamiento docente*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Mineduc, E. C. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2018). *Currículo nacional de la educación general básica*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). *Lineamientos para una educación inclusiva y equitativa*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). *Normas para la construcción y adecuación de infraestructuras educativas*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Guía de evaluación formativa y diversificada*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Lineamientos para la formación y capacitación docente*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Directrices para la gestión financiera en*

instituciones educativas. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.

Montoya, K., & Oña, S. (2019). *Plan de capacitación dirigido a los docentes de la Unidad Educativa George Mason Center para lograr el aprendizaje significativo en los estudiantes de inicial* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f5336e37-9b38-456f-afed-e5acbfaacc71/content>

Nieuwerburgh, C. (2017). *An Introduction to Coaching Skills: A Practical Guide*.

Palacio, L., Curiel, R., & Peñaranda De Armas, K. (2022). Innovación en la gestión educativa: actores y procesos. *Revista venezolana de gerencia*, 27(Especial 8), 1476–1490. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.47>

Pérez, A., Ferrer, R., & García, E. (2015). Tiempo escolar y subjetividad: significaciones sobre la práctica docente en escuelas de tiempo completo. *Revista Mexicana de investigación educativa*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v20n65/v20n65a9.pdf>

Pertusa, J. (2020). Metodologías activas: la necesaria actualización del sistema educativo y la práctica docente. *Supervisión* 21.
<https://usie.es/supervision21/index.php/Sp21/article/view/467/86>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Recuperado: 25 de marzo de 2024]

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn &

Bacon.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. Jossey-Bass.

Stufflebeam, D. L. (2003). *Evaluación educativa y mejora de la enseñanza*. Madrid: Pearson Educación.

Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21 (2), 259-281. doi: 10.5294/edu.2018.21.2.

Quispe Aquisé, J., Bautista Quispe, J. A., Arce Coaquira, E. L., Sillo Sosa, J., & Jara

Rodríguez, F. (2023). Gestión educativa y competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de Puerto Maldonado. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 217–224. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3622/3563>

Quispe Aquisé, J., Bautista Quispe, J. A., Arce Coaquira, E. L., Sillo Sosa, J., & Jara

Rodríguez, F. (2023). Gestión educativa y competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de Puerto Maldonado. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 217–224. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3622/3563>

Zapata, M. S. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 3.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817930>

ANEXOS

Anexo A.

Tabla de categorías previas

Categorías	Subcategorías	Preguntas para docentes	Preguntas para directores
Gestión Educativa	Dirección	Desde su concepción como docente de esta institución ¿Cómo lidera el equipo directivo, acciones para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores? Explique.	Cómo líder de la institución ¿Cuáles son las acciones que se gestionan para el desarrollo profesional y personal de los docentes?
	Planificación	Mencione las actividades planificadas por la gerencia de esta institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento	Mencione las actividades planificadas en la institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento.
	Pedagógica	¿Cuáles son las mejoras que se han obtenido en la pedagogía mediante la gestión de acompañamiento en esta institución?	¿Cuáles son las mejoras que se han logrado en la pedagogía a través de la gestión de acompañamiento en esta institución?
Acompañamiento pedagógico	Apoyo y orientación	¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que ha recibido en el desarrollo profesional y en la mejora de la excelencia académica en la institución?	¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que se ha proporcionado a los docentes en el desarrollo profesional de ellos y en la mejora de la excelencia académica en la institución?
	Comunicación	¿Cómo ha contribuido la comunicación a su desarrollo profesional y a la mejora de la excelencia académica en su institución?	¿Cómo ha contribuido la comunicación al desarrollo profesional de los docentes y a la mejora de la excelencia académica en su institución?

	Gestión en el aula	Cómo se integra las estrategias de gestión en el aula para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y respetuoso, considerando las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de tus estudiantes en esta institución	¿Cómo han abordado los desafíos de la gestión en el aula desde una perspectiva de liderazgo educativo, asegurando la efectividad del equipo docente, la colaboración con los padres y la promoción del éxito académico y socioemocional de los estudiantes?
Excelencia académica	Rendimiento académico	En esta institución cómo identifican las causas de bajo rendimiento académico de tus estudiantes, y qué estrategias implementan para promover su mejora y éxito en el aula	Cómo se lidera la implementación de medidas efectivas para mejorar el rendimiento académico en esta institución educativa, considerando tanto el aspecto pedagógico como el apoyo socioemocional de los estudiantes
	Responsabilidad social	¿Cómo se integra la enseñanza de la responsabilidad social en el currículo institucional y actividades educativas para fomentar la conciencia cívica, el compromiso comunitario y el desarrollo de ciudadanos responsables en los estudiantes?	¿Cómo se lidera la promoción de la responsabilidad social dentro de esta institución educativa, tanto a nivel de la comunidad escolar como en relación con el entorno local y global, para cultivar valores de ciudadanía activa y compromiso con el bienestar colectivo entre estudiantes, personal y familias?
	Habilidades blandas	¿Cómo se integra el desarrollo de habilidades blandas en las prácticas educativas para preparar a los estudiantes no solo en términos académicos, sino también en habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la	¿Cómo lideran la promoción y el desarrollo de habilidades blandas dentro de la institución educativa, asegurando que tanto el personal docente como los estudiantes adquieran habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos,

		empatía, que son fundamentales para su éxito personal y profesional?	para prepararlos de manera integral para los desafíos del mundo actual?
--	--	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Anexo B.

Protocolo de entrevistas

PREGUNTAS PARA INFORMANTES DIRECTIVOS

1. Cómo líder de la institución ¿Cuáles son las acciones que se gestionan para el desarrollo profesional y personal de los docentes?
2. Mencione las actividades planificadas en la institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento.
3. ¿Cuáles son las mejoras que se han logrado en la pedagogía a través de la gestión de acompañamiento en esta institución?
4. ¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que se ha proporcionado a los docentes en el desarrollo profesional de ellos y en la mejora de la excelencia académica en la institución?
5. ¿Cómo ha contribuido la comunicación al desarrollo profesional de los docentes y a la mejora de la excelencia académica en su institución?
6. ¿Cómo han abordado los desafíos de la gestión en el aula desde una perspectiva de liderazgo educativo, asegurando la efectividad del equipo docente, la colaboración con los padres y la promoción del éxito académico y socioemocional de los estudiantes?
7. ¿Cómo se lidera la implementación de medidas efectivas para mejorar el rendimiento académico en esta institución educativa, considerando tanto el aspecto pedagógico como el apoyo socioemocional de los estudiantes?
8. ¿Cómo se lidera la promoción de la responsabilidad social dentro de esta institución educativa, tanto a nivel de la comunidad escolar como en relación con el entorno local y global, para cultivar valores de ciudadanía activa y compromiso con el bienestar colectivo entre estudiantes, personal y familias?
9. ¿Cómo lideran la promoción y el desarrollo de habilidades blandas dentro de la institución educativa, asegurando que tanto el personal docente como los estudiantes adquieran habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos, para prepararlos de manera integral para los desafíos del mundo actual?

PREGUNTAS PARA INFORMANTES DOCENTES

1. Desde su concepción como docente de esta institución ¿Cómo lidera el equipo directivo, acciones para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores? Explique.

2. Mencione las actividades planificadas por la gerencia de esta institución para la mejora de la excelencia académica mediante el acompañamiento
3. ¿Cuáles son las mejoras que se han obtenido en la pedagogía mediante la gestión de acompañamiento en esta institución?
4. ¿Cómo ha influido el apoyo y la orientación que ha recibido en el desarrollo profesional y en la mejora de la excelencia académica en la institución?
5. ¿Cómo ha contribuido la comunicación a su desarrollo profesional y a la mejora de la excelencia académica en su institución?
6. ¿Cómo se integra las estrategias de gestión en el aula para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y respetuoso, considerando las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de tus estudiantes en esta institución?
7. En esta institución, ¿cómo identifican las causas de bajo rendimiento académico de tus estudiantes, y qué estrategias implementan para promover su mejora y éxito en el aula?
8. ¿Cómo se integra la enseñanza de la responsabilidad social en el currículo institucional y actividades educativas para fomentar la conciencia cívica, el compromiso comunitario y el desarrollo de ciudadanos responsables en los estudiantes?
9. ¿Cómo se integra el desarrollo de habilidades blandas en las prácticas educativas para preparar a los estudiantes no solo en términos académicos, sino también en habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la empatía, que son fundamentales para su éxito personal y profesional?