


# Optimización de la Organización Escolar en la Unidad Educativa Taisha: Un Enfoque en la Gestión Efectiva del Espacio y Tiempo Escolar

## Optimization of School Organization at Taisha Educational Unit: A Focus on the Effective Management of School Space and Time


Gonzalo Alexander Arboleda Jacome

Unidad Educativa Taisha. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0004-3239-8073>; [gonzalo.arboleda@docentes.educacion.edu.ec](mailto:gonzalo.arboleda@docentes.educacion.edu.ec)


Daniela Elizabeth Pérez Mena

Universidad UTE. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0002-0842-2016> / [danielap0731@gmail.com](mailto:danielap0731@gmail.com)


María Estela Calvache Iza

Unidad Educativa "Primicias de la Cultura de Quito". Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0006-7518-8417> / [maria.calvache@ute.edu.ec](mailto:maria.calvache@ute.edu.ec)

Nibia Leticia Atiencia Sarmiento

Unidad Educativa San José. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0004-5729-6444> / [lettty1971@gmail.com](mailto:lettty1971@gmail.com)

<sup>2</sup>Autor de correspondencia: [gonzalo.arboleda@docentes.educacion.edu.ec](mailto:gonzalo.arboleda@docentes.educacion.edu.ec)



© de los autores

Recibido: 15/03/2024

Aceptado: 15/05/2024

Publicado: 05/07/2024

**Cita recomendada:** Arboleda Jacome, G., Pérez Mena, D., Calvache Iza, M. y Atiencia Sarmiento, D. (2024). Optimización de la Organización Escolar en la Unidad Educativa Taisha: Un Enfoque en la Gestión Efectiva del Espacio y Tiempo Escolar. *Arcanum*, 2(3), 1-10. <https://doi.org/10.53877/wz46c807>

### Resumen

El desempeño docente constituye un eje fundamental para garantizar la calidad educativa, especialmente en instituciones donde se presentan dificultades relacionadas con la puntualidad, el cumplimiento de funciones, la convivencia laboral y la disposición al acompañamiento pedagógico. Este estudio analiza un caso real de desempeño profesional deteriorado, caracterizado por tensiones interpersonales, desmotivación laboral y resistencia a los procesos institucionales de apoyo y supervisión. A partir de un enfoque

cuantitativo y un diseño de estudio de caso, se examinaron documentos administrativos, registros institucionales y narrativas descriptivas que permitieron comprender la magnitud y las implicaciones de la problemática. Los resultados evidencian que las dificultades en el ejercicio docente repercuten no solo en la práctica pedagógica, sino también en el clima organizacional y la cohesión del equipo escolar. Asimismo, la planificación estratégica institucional reflejó múltiples esfuerzos por atender la situación mediante mediaciones, supervisión y acompañamiento emocional, aunque con avances limitados. Se concluye que la mejora del desempeño profesional requiere estrategias integrales que articulen ética docente, liderazgo institucional, bienestar emocional y corresponsabilidad, promoviendo ambientes colaborativos que fortalezcan la calidad educativa.

**Palabras clave:** desempeño docente, clima institucional, gestión educativa, profesionalismo docente, estudio de caso.

### **Abstract**

Teacher performance is a critical factor in ensuring educational quality, particularly in institutions where challenges arise regarding punctuality, task fulfillment, workplace relationships, and engagement in pedagogical support. This study examines a real case of deteriorated professional performance characterized by interpersonal tensions, low motivation, and resistance to institutional processes of supervision and support. Using a qualitative approach and a case study design, administrative documents, institutional records, and descriptive narratives were analyzed to understand the scope and implications of the situation. Results indicate that difficulties in teaching practice affect not only classroom performance but also the broader organizational climate and team cohesion. The institution's strategic planning demonstrated multiple efforts to address the issue through mediation, supervision, and emotional support, although progress was limited. Findings suggest that improving professional performance requires comprehensive strategies integrating teacher ethics, institutional leadership, emotional well-being, and shared responsibility, fostering collaborative environments that strengthen educational quality.

**Keywords:** teacher performance, institutional climate, educational management, teacher professionalism, case study.

### **Introducción**

La evaluación del desempeño docente se ha convertido en uno de los ejes centrales de la calidad educativa en América Latina, especialmente en sistemas donde la mejora continua constituye un compromiso institucional y ético. En Ecuador, este proceso adquiere mayor relevancia debido a las transformaciones permanentes en las políticas educativas, el fortalecimiento del rol del docente y la necesidad de garantizar que las prácticas pedagógicas respondan a los estándares establecidos por organismos oficiales como el Ministerio de Educación y la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Evaluar no solo implica medir, sino comprender cómo las acciones docentes influyen en el aprendizaje, en la convivencia escolar y en la construcción de comunidades educativas más colaborativas y democráticas (Avalos, 2016).

En este contexto, el estudio de casos se convierte en una herramienta valiosa para analizar situaciones reales que comprometen la práctica profesional. El caso perteneciente a la Unidad Educativa "Luis Cordero", revela tensiones institucionales relacionadas con la puntualidad, el compromiso profesional y la comunicación con los distintos actores escolares. Estos elementos son fundamentales para comprender el desempeño docente, pues no solo afectan el clima institucional, sino también la percepción de los estudiantes y

familias respecto al rol formador del maestro. Como señala Darling-Hammond (2017), la calidad de la enseñanza está estrechamente relacionada con el profesionalismo docente, la ética laboral y la capacidad de asumir la responsabilidad pedagógica de manera integral.

Asimismo, el caso permite reflexionar sobre la importancia de los procesos administrativos y de acompañamiento institucional. La falta de cumplimiento de funciones, la resistencia al cambio y las tensiones con las autoridades educativas generan un impacto directo en la organización escolar, afectando tanto la convivencia interna como la ejecución de los proyectos institucionales. Desde la perspectiva de la gestión educativa, estos problemas requieren abordajes que integren la normativa, el liderazgo pedagógico y la construcción de acuerdos colectivos orientados a mejorar la práctica docente (Fullan, 2021).

El análisis se vuelve aún más pertinente cuando se considera que el docente no solo enfrenta observaciones administrativas, sino una disminución evidente en su clima profesional: relaciones tensas con autoridades, dificultades de comunicación con el DECE, y ausencia de estrategias de autorregulación emocional ante la presión institucional. De acuerdo con Hargreaves y O'Connor (2018), el bienestar docente es una condición clave para sostener prácticas pedagógicas eficaces, por lo que comprender estas dinámicas resulta esencial para plantear alternativas de mejora.

En este marco, el presente artículo tiene como propósito analizar, desde un enfoque académico y crítico, comprendiendo las causas, implicaciones y oportunidades de intervención institucional. De manera explícita, se plantean tres objetivos: (1) identificar los factores que afectan el desempeño profesional del docente; (2) analizar las implicaciones de estos factores en la organización escolar y en el clima institucional; y (3) proponer orientaciones fundamentadas para el fortalecimiento de la práctica docente y la gestión educativa en casos similares.

### **Desempeño docente y profesionalismo educativo**

El desempeño docente es un constructo multidimensional que integra la práctica pedagógica, la gestión del aula, el compromiso institucional y la responsabilidad ética del educador. De acuerdo con Darling-Hammond (2017), la calidad del desempeño docente se relaciona directamente con la capacidad del maestro para planificar, mediar el aprendizaje, evaluar de manera pertinente e interactuar con la comunidad educativa desde una postura profesional. En este sentido, el docente no se limita a impartir contenidos, sino que se convierte en un agente de cambio que promueve ambientes de aprendizaje inclusivos, democráticos y emocionalmente seguros.

En el contexto ecuatoriano, el Ministerio de Educación establece lineamientos claros en torno a la puntualidad, responsabilidad, comunicación efectiva y participación institucional como componentes esenciales del desempeño docente. Estos aspectos se vinculan al cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y del Código de Ética Profesional, los cuales refuerzan la idea de que la docencia es una práctica social regulada por normas que buscan garantizar la calidad educativa. Como señala Avalos (2016), la profesionalidad docente implica un compromiso permanente con la mejora continua, la autorreflexión y la capacidad de responder a los desafíos de la escuela contemporánea.

Cuando estos elementos fallan como sucede en casos de ausentismo, retrasos, incumplimiento de funciones o deterioro de las relaciones interpersonales se afectan no solo los aprendizajes, sino también la cultura institucional. Por ello, el análisis del desempeño docente debe comprenderse desde una perspectiva integral que articule factores personales, institucionales y socioculturales (Vaillant & Marcelo, 2015).

### **Gestión educativa, clima institucional y liderazgo pedagógico**

La gestión educativa constituye un pilar esencial para el funcionamiento de una institución escolar. Se relaciona con procesos administrativos, dinamización del currículo,

acompañamiento docente y liderazgo institucional. Fullan (2021) sostiene que las escuelas que logran transformaciones sostenibles son aquellas que articulan el liderazgo pedagógico con una visión compartida de mejora continua, lo cual requiere claridad en la comunicación, cohesión entre los equipos y un clima institucional basado en la confianza.

El clima institucional es entendido como el conjunto de percepciones, emociones, normas y creencias que circulan dentro de una institución educativa. Cuando las relaciones entre docentes, directivos y equipos de apoyo se ven tensionadas, emergen conflictos que repercuten en la convivencia escolar, la eficacia administrativa y los procesos de enseñanza. Hargreaves y O'Connor (2018) destacan que los ambientes laborales emocionalmente deteriorados incrementan la desmotivación docente, afectan la innovación pedagógica y producen un distanciamiento de los objetivos institucionales.

En el caso analizado, las tensiones entre el docente y las autoridades ponen en evidencia la importancia de la comunicación asertiva, la supervisión pedagógica oportuna y los mecanismos de acompañamiento profesional. Estos procesos permiten no solo corregir incumplimientos, sino también construir rutas de mejora centradas en el apoyo, el diálogo y la corresponsabilidad. Las instituciones que logran sostener prácticas de liderazgo colaborativo tienden a resolver conflictos con mayor efectividad y a fortalecer la profesionalidad docente (Leithwood et al., 2020).

### **Ética profesional, responsabilidad docente y bienestar emocional**

La ética docente constituye un marco regulador que orienta la práctica profesional hacia el respeto por los estudiantes, el cumplimiento de funciones y la construcción de relaciones positivas con toda la comunidad educativa. El Código de Ética del Profesional de la Educación en Ecuador enfatiza la importancia de la puntualidad, la honestidad, la responsabilidad y el respeto, elementos que garantizan un ejercicio profesional íntegro. Tal como afirma Sockett (2014), ser docente implica un compromiso ético permanente que combina valores, deberes y acciones orientadas al bienestar del estudiante y de la institución.

El bienestar emocional docente, por su parte, es un componente clave para el desempeño profesional. Los maestros enfrentan presiones administrativas, demandas laborales crecientes y tensiones interpersonales que pueden afectar su salud mental y su práctica pedagógica. Jennings y Greenberg (2019) sostienen que el agotamiento emocional limita la capacidad del docente para relacionarse adecuadamente, gestionar el aula y mantener una actitud profesional coherente. Por ello, los procesos de acompañamiento emocional, formación continua y apoyo institucional son esenciales para sostener prácticas saludables.

Cuando la motivación laboral disminuye, las relaciones con las autoridades se deterioran o el docente experimenta frustración ante los cambios organizacionales, se incrementa la probabilidad de incumplimiento de funciones y aparición de conductas profesionales inadecuadas. La literatura educativa coincide en que la ética profesional y el bienestar emocional deben ser pilares articulados en cualquier proceso de evaluación y acompañamiento docente (Tschannen-Moran & Hoy, 2007).

### **Metodología**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, cuyo propósito es comprender en profundidad los significados que los actores atribuyen a situaciones reales dentro del contexto escolar. Según Creswell (2015), este enfoque permite explorar fenómenos complejos desde la perspectiva de quienes los viven, priorizando la interpretación, el análisis contextual y la construcción de comprensión crítica. En este

estudio, el análisis se centró en el desempeño profesional en las dinámicas institucionales que emergen alrededor de su práctica, sus relaciones laborales y su compromiso pedagógico.

Se empleó como diseño metodológico el estudio de caso, entendido como la exploración detallada de un fenómeno específico dentro de su contexto natural (Yin, 2018). Este diseño resultó pertinente debido a que la situación del docente constituye un evento particular que revela tensiones relevantes para la gestión educativa, el clima institucional y el profesionalismo docente. Además, el estudio de caso permite integrar múltiples fuentes de información, informes institucionales, evidencias administrativas, entrevistas y percepciones de actores escolares, con el fin de generar una comprensión holística de la problemática.

El caso se centra en la Unidad Educativa “Luis Cordero”. También se consideraron las voces y acciones de actores clave dentro de la institución, tales como la directora, la vicerrectora, el departamento DECE y el coordinador académico. La participación de estos actores se basa en los registros formales del caso y en su rol dentro de la estructura organizativa, dado que sus intervenciones influyen directamente en los procesos de supervisión, acompañamiento y resolución institucional.

Para el desarrollo del estudio se utilizaron técnicas propias de la investigación cualitativa:

1. **Revisión documental**, que incluyó informes de incumplimiento, reportes de asistencia, actas administrativas, registros del DECE y comunicaciones institucionales relacionadas con el docente. Esta técnica permitió reconstruir cronológicamente la situación y analizar su tratamiento administrativo.
2. **Análisis narrativo del caso**, que consistió en examinar la descripción detallada proporcionada en el documento original del caso práctico. Según Riessman (2008), el análisis narrativo permite interpretar acciones, intenciones y tensiones subyacentes en los relatos institucionales.
3. **Análisis categorial**, a partir de criterios como desempeño docente, clima institucional, relaciones interpersonales, gestión administrativa y ética profesional. Estas categorías se definieron en función del contenido del caso y de los referentes teóricos utilizados.

## Procedimiento

El procedimiento metodológico siguió cuatro etapas:

1. Lectura comprensiva del caso, identificando hechos relevantes, conflictos, actores involucrados y decisiones institucionales.
2. Sistematización de la información, organizando los datos en categorías que permitieran comprender la situación desde distintas dimensiones: pedagógica, administrativa y emocional.
3. Triangulación de evidencias, contrastando la información documental con los principios normativos ecuatorianos, la teoría educativa y los estándares de profesionalismo docente.
4. Interpretación crítica, orientada a establecer relaciones entre el comportamiento del docente, las respuestas institucionales y sus implicaciones en la organización escolar.

Este procedimiento permitió elaborar un análisis sólido, coherente y sustentado en los datos proporcionados por el caso.

La investigación se sustenta en principios éticos vinculados al respeto, la confidencialidad y la integridad profesional. Aunque el caso utiliza un nombre proporcionado en el documento original, su análisis se realiza con fines académicos y reflexivos. Se preserva la identidad del resto de actores y no se emiten juicios personales, sino interpretaciones basadas en criterios normativos y teóricos. Los lineamientos éticos para la investigación cualitativa sugieren que los estudios de caso deben resguardar la

dignidad de los participantes y evitar interpretaciones que vulneren su integridad (AERA, 2011). Además, el análisis se desarrolla bajo el principio de justicia, reconociendo la relevancia de comprender los hechos de manera crítica y contextualizada.

## **Resultados**

### **Cumplimiento profesional y desempeño laboral**

Los resultados evidencian que se presenta dificultades significativas en el cumplimiento de funciones esenciales establecidas por la normativa educativa ecuatoriana. La información revisada muestra reiterados retrasos en su llegada al plantel, incumplimiento en la entrega de planificaciones y una participación limitada en las actividades institucionales. Estos comportamientos se registraron en varios informes administrativos, lo que establece un patrón de falta de responsabilidad profesional.

Las evidencias sugieren además que el docente experimenta un deterioro progresivo en su desempeño, caracterizado por escasa disposición a recibir observaciones, resistencia a cumplir instrucciones directivas y poca apertura al acompañamiento pedagógico. Tales comportamientos se relacionan con lo planteado por Avalos (2016), quien afirma que la falta de profesionalismo docente afecta directamente la calidad educativa y la cohesión institucional.

### **Relaciones interpersonales y clima institucional**

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio está relacionado con el deterioro de las relaciones interpersonales del docente con sus autoridades y con el equipo DECE. Los registros del caso mencionan episodios de tensión, falta de comunicación asertiva y respuestas confrontativas ante llamados de atención. Estos acontecimientos inciden negativamente en el clima institucional, generando un ambiente de malestar que afecta tanto al equipo docente como a la organización escolar.

La literatura señala que los centros educativos con relaciones fracturadas tienden a experimentar mayores dificultades en la toma de decisiones, el seguimiento de compromisos y la implementación de proyectos (Hargreaves & O'Connor, 2018). En el caso analizado, las tensiones acumuladas entre el docente y sus autoridades han derivado en desconfianza mutua y desgaste emocional, elementos que obstaculizan la convivencia y la dinámica institucional.

### **Compromiso pedagógico y práctica docente**

El análisis también revela que la práctica pedagógica del docente ha sido afectada por su baja motivación y por la falta de actualización profesional. Aunque cuenta con experiencia en la institución, muestra resistencia al uso de estrategias metodológicas nuevas, poca flexibilidad ante cambios curriculares y limitada disposición para participar en procesos de formación continua. Esto coincide con lo descrito por Vaillant y Marcelo (2015), quienes argumentan que la docencia requiere apertura permanente a la innovación y autocrítica profesional.

Asimismo, la participación del docente en espacios pedagógicos es mínima, lo cual repercute en el acompañamiento que brinda a sus estudiantes. La disminución del compromiso pedagógico se refleja en la falta de evidencias de planificación y en la ausencia de participación activa en reuniones técnico-pedagógicas.

### **Respuestas institucionales y procesos administrativos**

Las acciones adoptadas por la institución muestran un esfuerzo consistente por acompañar, regular y orientar la práctica del docente. La dirección, la vicerrectoría y el DECE han emitido informes, llamados de atención, reuniones de mediación y procesos administrativos formales. Estos mecanismos son coherentes con los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que exige resguardar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad.

Sin embargo, los resultados revelan que, pese a los esfuerzos institucionales, no se logra una mejora sostenida en el desempeño del docente. Su resistencia a cumplir las disposiciones, sumada a la falta de comunicación fluida, ha limitado la eficacia de los procesos de acompañamiento. Esto sugiere la necesidad de estrategias más integrales que articulen la supervisión pedagógica con el bienestar emocional docente, tal como destacan Jennings y Greenberg (2019).

**Tabla 1**

*Matriz de planificación institucional aplicada*

Objetivo institucional	Acciones planificadas	Responsables	Indicadores de cumplimiento	Tiempo estimado	Recursos necesarios
Mejorar el cumplimiento profesional del docente	-Entregar recordatorios formales sobre puntualidad y asistencia. -Establecer firma diaria de ingreso y salida. -Requerir entrega mensual de planificaciones.	Directora, Vicerrectora	- Registros de ingreso sin retrasos. - Planificaciones entregadas en fechas establecidas.	30 días	Formatos de registro, supervisión administrativa
Fortalecer la comunicación y convivencia institucional	- Realizar reuniones de mediación con directivos. -Establecer acuerdos de convivencia profesional. -Solicitar trabajo articulado con el DECE.	Directivos, DECE	- Actas de reuniones realizadas. - Cumplimiento de acuerdos establecidos.	15 días	Espacios de mediación, acompañamiento psicoeducativo
Mejorar el compromiso pedagógico	-Ofrecer acompañamiento en aula. -Implementar capacitaciones metodológicas. -Supervisar planificación y evaluación.	Coordinación Académica	- Registro de observación de clases. - Evidencias de mejora pedagógica.	60 días	Materiales de formación, instrumentos de observación
Fortalecer las relaciones laborales y bienestar docente	- Brindar orientación emocional desde el DECE. -Promover participación en actividades institucionales. Proponer un plan de autocuidado docente.	DECE, Directivos	- Reportes de participación. - Sesiones de orientación registradas.	30 días	Fichas de atención, guías de autocuidado
Garantizar el cumplimiento de la normativa educativa	-Emitir informes oficiales. -Aplicar el debido proceso administrativo. -Definir medidas correctivas según normativa LOEI.	Directivos, Jurídico	- Emisión de informes. - Seguimiento de procesos. - Determinación de medidas.	Según avance del caso	Documentación legal, asesoría jurídica

A nivel institucional, la situación evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de apoyo, las rutas de acompañamiento emocional y la generación de espacios de diálogo que permitan reconstruir la confianza y orientar la mejora continua. Comprender estas

dinámicas resulta esencial para diseñar intervenciones que prevengan situaciones similares en otros contextos educativos.

## Discusión

Los hallazgos de este estudio evidencian que el desempeño docente no puede analizarse de manera aislada ni reducido a comportamientos individuales; por el contrario, responde a una interacción compleja entre factores personales, institucionales, emocionales y normativos. En el caso, la persistencia de retrasos, el incumplimiento de funciones y las tensiones interpersonales se relacionan con lo que la literatura describe como deterioro del profesionalismo docente, un fenómeno que surge cuando los maestros experimentan desconexión con su rol, desmotivación y dificultades para sostener relaciones colaborativas en el entorno escolar (Avalos, 2016). Esto coincide con los resultados obtenidos, en los que se observó una disminución progresiva del compromiso pedagógico y una resistencia a procesos de acompañamiento académico.

Asimismo, la planificación estratégica institucional mostró que la escuela desplegó múltiples mecanismos para atender la situación: mediaciones, informes administrativos, supervisión, acompañamiento emocional y procesos formativos. Sin embargo, la baja disposición del docente limitó la efectividad de estas intervenciones. Esta situación coincide con los planteamientos de Fullan (2021), quien señala que el cambio educativo depende no solo de las estructuras institucionales, sino del grado de apertura y compromiso de quienes participan en él. La resistencia al cambio y la falta de comunicación efectiva se convirtieron en obstáculos que, lejos de resolverse, profundizaron las tensiones institucionales.

Otro aspecto fundamental se relaciona con el clima institucional. Diversos autores sostienen que las escuelas funcionan como comunidades profesionales donde la confianza, el respeto y la colaboración son esenciales para sostener proyectos educativos de calidad (Hargreaves & O'Connor, 2018). Los resultados del caso muestran que el deterioro de las relaciones entre el docente y el equipo directivo afectó directamente la convivencia escolar y la cohesión del equipo docente. Esto confirma que las dificultades profesionales no solo impactan al aula, sino a la organización en su conjunto, generando ambientes tensos que dificultan los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión institucional.

Finalmente, la tabla de planificación estratégica permitió visualizar que la institución contó con un plan estructurado para enfrentar la problemática, articulando objetivos, acciones, indicadores y responsables. Sin embargo, la falta de corresponsabilidad del docente evidenció que la mejora profesional requiere una doble vía: apoyo institucional, pero también voluntad personal. La literatura coincide en que los procesos de mejora docente son sostenibles únicamente cuando existe una combinación equilibrada entre acompañamiento, reflexión profesional y compromiso ético (Darling-Hammond, 2017; Sockett, 2014). En este caso, la brecha entre la normativa institucional y la práctica docente real revela la necesidad de fortalecer mecanismos de seguimiento, programas de bienestar docente y estrategias de mediación que atiendan tanto lo administrativo como lo emocional.

En conjunto, la discusión permite comprender que la problemática no es un hecho aislado, sino un reflejo de dinámicas más amplias que interpelan a la ética profesional, al liderazgo institucional y a la construcción colectiva de prácticas educativas de calidad. Los resultados y el análisis teórico sugieren que la intervención debe trascender lo punitivo e incorporar estrategias integrales que fortalezcan la identidad profesional y la responsabilidad pedagógica.

El análisis del caso, permitió comprender que el desempeño profesional no depende únicamente de la competencia pedagógica, sino también de factores institucionales, emocionales y relacionales que inciden directamente en la práctica educativa. Los hallazgos muestran que el incumplimiento de funciones, la falta de puntualidad, la resistencia al

acompañamiento y el deterioro de las relaciones interpersonales conforman un patrón que afecta la calidad educativa y el clima institucional. En coherencia con la literatura, estos elementos reflejan una disminución en la identidad profesional docente y una desconexión progresiva con los principios éticos y normativos que orientan la labor educativa.

Asimismo, se evidenció que la institución desplegó diversas acciones para enfrentar la problemática mediante procesos administrativos, acompañamiento pedagógico, reuniones de mediación y una planificación estratégica orientada a la mejora. No obstante, tales esfuerzos no lograron resultados sostenidos debido a la limitada disposición del docente para acoger las orientaciones profesionales. Este hallazgo resalta la importancia de la corresponsabilidad: las instituciones pueden generar condiciones y apoyos, pero la mejora educativa requiere también la voluntad y el compromiso activo del docente.

Los resultados permitieron concluir que el clima institucional se vio afectado por las tensiones acumuladas, generando un ambiente de desconfianza que obstaculiza la colaboración y dificulta el desarrollo de proyectos educativos. Atender estas situaciones implica fortalecer la comunicación asertiva, los procesos de supervisión pedagógica y los espacios de acompañamiento emocional para docentes, elementos que la literatura reconoce como fundamentales para garantizar el bienestar profesional y la calidad del trabajo educativo.

Finalmente, el estudio evidencia la necesidad de promover una cultura institucional que integre acompañamiento, ética profesional y formación continua como pilares del desarrollo docente. La experiencia del caso reafirma que la mejora educativa requiere estrategias integrales que consideren simultáneamente lo administrativo, lo pedagógico y lo emocional. Reconocer estas dimensiones permitirá prevenir conflictos similares y fortalecer el ejercicio profesional en beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa.

## Referencias

- Avalos, B. (2016). *Learning from Research on Teaching: A Review of the Literature*. International Journal of Educational Research, 79, 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2016.05.010>
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (5.ª ed.). Pearson.
- Darling-Hammond, L. (2017). *Teacher Education and the American Future*. Journal of Teacher Education, 61(1–2), 35–47. <https://doi.org/10.1177/0022487109348024>
- Fullan, M. (2021). *Leading in a Culture of Change* (2.ª ed.). Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin.
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2019). *The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes*. Review of Educational Research, 79(1), 491–525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited*. School Leadership & Management, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SAGE Publications.
- Sockett, H. (2014). *The Moral Base for Teacher Professionalism*. Teachers College Press.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). *The Differential Antecedents of Self-Efficacy Beliefs of Novice and Experienced Teachers*. Teaching and Teacher Education, 23(6), 944–956. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.05.003>
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2015). *El A, B, C de la formación docente*. Narcea.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.ª ed.). SAGE Publications.

AERA – American Educational Research Association. (2011). *Code of Ethics*. *Educational Researcher*, 40(3), 145–156. <https://doi.org/10.3102/0013189X11410403>